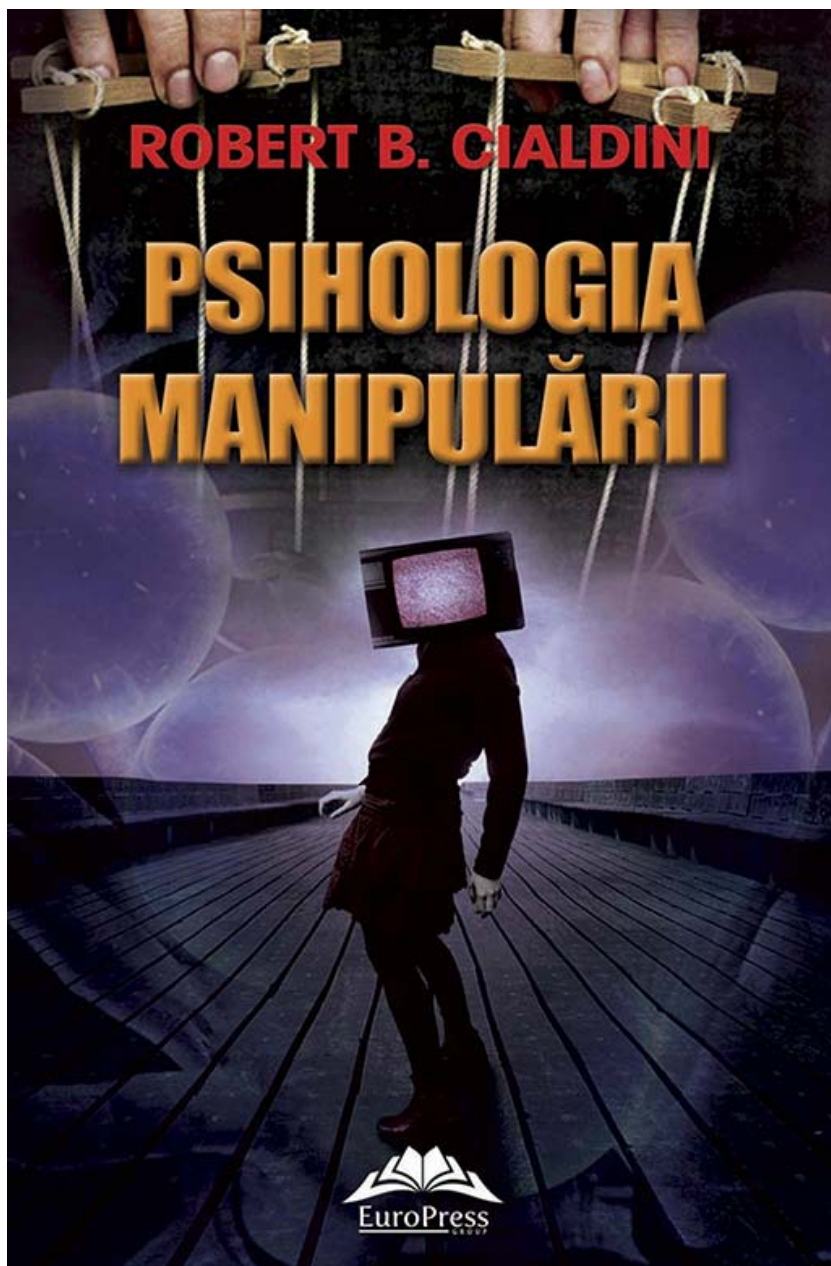


ROBERT B. CIALDINI

PSIHOLOGIA MANIPULĂRII



Robert B. Cialdini
Psihologia manipulării
Curs de teorie și practică a influențării
Traducere din limba engleză de
Victor Godeanu
Editura EuroPress Group
2012



Colecția: PSIHOLOGIE & PSIHANALIZĂ

Coperta și colaj: Florin Afloarei

Lector: Silvia Mirea

Tehnoredactor: Puiu Enache

Editura EuroPress Group

OP-22, CP-113, Sector 1, Bucuresti,

Cod 014780, Romania

Tel/Fax: 4021-2125692; 4021-3106618

E-mail: office@europressgroup.ro

<http://www.europressgroup.ro>

Anul apariției: 2012

Ediție Digitală

ISBN ePUB: 978-606-668-012-7

ISBN PDF: 978-606-668-011-0

ISBN Print: 978-606-668-010-3

Copyright © 2012 EuroPress Group

Parteneri:

www.bibliotecaeuropeana.ro

www.librariapentrutoti.ro

www.ideeaeuropeana.ro

www.contemporanul.ro

Traducere autorizată din ediția în limba engleză, intitulată INFLUENCE: SCIENCE AND PRACTICE, ediția a 4-a de ROBERT CIALDINI, publicată de Pearson Education, Inc., publicare ca Pearson, Copyright © 2001 Allyn & Bacon. Această carte în format digital (e-book) este protejată prin copyright și este destinată exclusiv utilizării ei în scop privat pe dispozitivul de citire pe care a fost descărcată. Orice altă utilizare, incluzând împrumutul sau schimbul, reproducerea integrală sau parțială, multiplicarea, închirierea, punerea la dispoziția publică, inclusiv prin internet sau prin rețele de calculatoare, stocarea permanentă sau temporară pe dispozitive sau sisteme cu posibilitatea recuperării informației, altele decât

cele pe care a fost descărcată, revânzarea sau comercializarea sub orice formă, precum și alte fapte similare săvârșite fără permisiunea scrisă a deținătorului copyrightului reprezintă o încălcare a legislației cu privire la protecția proprietății intelectuale și se pedepsesc penal și/sau civil în conformitate cu legile în vigoare.

Lectura digitală protejează mediul
Versiune digitală realizată în colaborare cu elefant.ro

Prefață

Încă de la prima ediție, întrucât cartea se adresa cititorului obișnuit, am încercat să o scriu într-un limbaj atractiv și ușor. Am păstrat stilul acesta și în edițiile următoare, adăugând însă mărturii ale cercetărilor mele în domeniu care să-mi susțină afirmațiile, precum și recomandări și concluzii. Acestea sunt însă adaptate stilului accesibil al cărții și sunt coroborate cu interviuri, citate și observații personale sistematice, concluziile fiind bazate pe cercetări psihologice controlate. Acest lucru permite atât profesionistului, studentului, cât și cititorului obișnuit, să aibă certitudinea că această carte nu este una de „psihologie populară”, ci reprezintă un demers serios, fundamentat științific. Edițiile noi au beneficiat de un material actualizat, de un sumar la fiecare capitol, precum și de întrebări aplicate fiecărei teme prezentate, toate menite să potențeze la maximum utilitatea didactică a cărții.

Un aspect atractiv al prezentei ediții stă în capacitatea sa de a fi o lectură plăcută și practică, rămânând în același timp un document științific util deopotrivă cercetătorilor și publicului general. Pentru specialiști, cartea de față poate reprezenta o schimbare agreabilă de ritm (de la materialele de studiu obișnuite), care, totuși, nu face rabat seriozității științifice. De asemenea, atât pentru cercetători cât și pentru publicul larg, cartea aceasta poate fi considerată o modalitate de a demonstra că, printr-o prezentare adecvată, ceea ce pare a fi doar un text științific se poate dovedi a fi, în realitate, un text plin de viață, folositor și relevant pentru toată lumea.

COMENTARIU LA PREZENTA EDIȚIE

A trecut ceva timp de la publicarea primei ediții a acestei cărți. Între timp, s-au petrecut lucruri noi care merită să-și găsească locul într-o nouă ediție. În primul rând, știm mai multe lucruri despre procesul influențării propriu-zise. Cercetările asupra puterii de persuasiune, a conformării și modificării comportamentului au avansat și ele, paginile cărții de față fiind adaptate astfel încât să reflecte acest progres. În plus față de aducerea la zi a materialului, am prezentat și reacția cititorilor la materialele cuprinse în precedentele ediții.

Este vorba despre reflectarea experiențelor celor care au citit cartea recunoscând în ea lucruri care li s-au întâmplat, precum și a modului cum aceste experiențe au acționat împotriva, sau în favoarea lor, și mi-au scris pentru a-și spune părerile. Descrierile lor, care apar la secțiunea „Raportul cititorului” de la sfârșitul fiecărui capitol, ilustrează cât de ușor, și de adesea, putem, în viața noastră cotidiană, cădea victime procesului de influențare.

Un mare număr de persoane merită, și au, toată aprecierea mea pentru ajutorul dat în realizarea acestei cărți. Câțiva dintre colegii mei universitari au lecturat manuscrisul inițial și mi-au furnizat comentarii pertinente asupra lui, dând prin aceasta un plus de consistență ediției de față. Aceștia sunt: Gus Levine, Doug Kenrik, Art Beaman și Mark Zanna. În plus, prima formă a manuscrisului a mai fost citită și de către câțiva membri ai familiei mele și prieteni, cum sunt Richard și Gloria Cialdini, Bobette Gorden și Ted Hall, care mi-au oferit nu numai atât de necesarul sprijin sufletesc ci și o serie de comentarii pline de miez.

A mai existat și un grup care mi-a furnizat sugestii foarte folositoare la anumite capitole sau grupuri de capitole: Todd Anderson, Sandy Braver, Catherine Chambers, Judi Cialdini, Nancy Eisenberg, Larry Etkin, Joanne Gersten, Jeff Goldstein, Betsy Hans, Valerie Hans, Joe Hepworth, Holly Hunt, Anne Inskeep, Barry Leshowitz, Rarwyn Linder, Debbie Littler, John Mowen,

Igor Pavlov, Janis Posner, Trish Puryear, Marilyn Rall, John Reich, Peter Reingen, Diane Ruble, Phillis Sensening, Roman Sherman și Henry Wellman.

Unele persoane au fost utile în fazele incipiente. John Stealey a fost editorul care a recunoscut potențialul acestui proiect. Jim Sherman, Al Goethals, John Keating, Dan Wagner, Dalmas Taylor, Wendy Wood și David Watson au furnizat prime recenzii pozitive, care au motivat deopotrivă atât pe autor cât și pe editori. Editorii mei de la Allyn & Bacon, respectiv Carolyn Merryl și Jodi Devine, au fost în permanență favorabili și m-au ajutat în mod obiectiv. Mai vreau să mulțumesc următorilor cititori pentru feedback-ul acordat telefonic: Emory Griffin (Wheaton College), Robert Levine (California State University), Jeffrey Lewin (Georgia State University), David Miller (Daytona Beach Community College), Lois Mohr (Georgia State University) și Richard Rogers (Daytona Beach Community College). Au mai adus un aport substanțial prin recenziile lor: Assaad Azzi (Yale University), Robert M. Brady (University of Arkansas), Brian M. Cohen (University of Texas), Christian B. Crandall (University of Florida), Catherine Goodwin (University of Alaska), Robert G. Lowder (Bradley University), Eugene P. Sheenan (University of Northern Colorado), Jefferson A. Singer (Connecticut College) și Sandy W. Smith (Michigan State University).

Și, în cele din urmă, nimeni nu mi-a fost mai aproape de-a lungul întregului proiect decât Bobette Gorden, care a trăit împreună cu mine fiecare cuvânt.

Mai doresc să aduc mulțumirile mele următorilor, care, direct sau prin intermediul cursurilor pe care le susțin, au contribuit la secțiunea „Raportul cititorului” din această ediție: Pat Bobbs, Annie Carto, William Cooper, Alicia Friedman, William Graziano, Mark Hastings, Endayehu Kendie, Danuta Lubnicka, James Michaels, Steven Moysey, Paul Nail, Alan J. Resnik, Daryl Retzlaff, Geoffrey Rosenberger, Dan Swift și Carla Vasks.

Cu această ocazie, vreau să-i invit pe toți noii cititori să contribuie cu „rapoarte” pentru o posibilă

reeditare în viitor. Acestea îmi pot fi trimise pe adresa:
Department of Psychology, Arizona State University,
Tempe, AZ 85287-1104, sau Robert.Cialdini@ASU.EDU.
În sfârșit, informații suplimentare privind problematica
influențării se pot obține accesând siteul
www.Influenceatwork.com.

R. B. C.

Introducere

Acum, pot recunoaște deschis. Toată viața am fost un naiv. De când mă știu, am fost o țintă ușoară pentru agenții de vânzări de tot felul și pentru colecții de fonduri. Desigur, doar o parte dintre aceștia au interese necinstite. Ceilalți, reprezentând, de exemplu, fonduri de caritate, au cele mai bune intenții. Oricum, nu contează. Cu o frecvență care, personal, mă neliniștește, sunt asaltat de tot felul de reviste nedorite sau de bilete și invitații gratuite la manifestări care nu mă interesează. De aceea, este posibil ca statutul meu, îndelung stabilit, de fraier să joace un rol hotărâtor în interesul meu față de studierea actului conformării. Vreau să știu care sunt factorii determinanți pentru ca o persoană să spună da alteia, și care sunt tehnicile folosite de către factorii de convingere pentru a obține conformarea. M-am întrebat ce anume face ca o cerere formulată într-un fel să fie respinsă, în timp ce alta, care solicită același lucru, formulată însă într-un mod puțin diferit, să aibă succes.

De aceea, în calitatea mea de psiholog social, am început să cercetez experimental psihologia conformării. La început, cercetarea a luat forma unor experimente efectuate în cea mai mare parte în laboratorul meu și pe studenți. Doream să aflu care anume principii psihologice influențează tendința de conformare la o cerere. În momentul de față, psihologii cunosc câte ceva despre aceste principii, respectiv ce anume sunt ele și modul cum operează. Considerându-le arme în arsenalul persuasiunii, vom analiza pe parcursul acestei lucrări o parte dintre ele.

După o vreme, am început să-mi dau seama de faptul că experimentele, deși necesare, nu sunt suficiente. Ele singure nu îmi dădeau posibilitatea de a analiza importanța respectivelor principii mai departe de perimetrul laboratorului și, eventual, al campusului unde îmi desfășuram activitatea. Devenise limpede că, dacă doream să înțeleg așa cum trebuie psihologia conformării, era necesar să-mi largesc câmpul investigațiilor. Trebuia să mă orientez către profesioniștii

persuasiunii, către cei care exersaseră practic respectivele principii asupra mea, toată viața. Ei știu ce anume merge și ce nu – lucru de care are grijă legea supraviețuirii celui mai bine dotat. Treaba lor este aceea de a ne convinge, de acest lucru depinzând chiar existența lor cotidiană; astfel că, cei care nu reușesc să-i determine pe oameni să spună da cât mai repede se dau la o parte, în vreme ce aceia care reușesc rămân și se dezvoltă.

Fără îndoială că nu numai profesioniștii persuasiunii cunosc se folosesc de aceste principii. Cu toții ne folosim de ele și le cădem victime în același timp în cadrul interacțiunii cu vecinii, prietenii, cei dragi și familiei. Însă profesioniștii persuasiunii au la dispoziție ceva mai mult decât noi, care posedăm doar o înțelegere vagă și superficială. Mi-am dat seama că aceștia reprezintă pentru mine cea mai bogată resursă de informații privind conformarea pe care o pot avea. Astfel că, timp de aproape trei ani, am combinat studiile experimentale cu un program mult mai pasionant: imersia sistematică în lumea profesioniștilor persuasiunii – agenți de vânzări, colectori de fonduri, lucrători în publicitate și alții.

Scopul meu era acela de a observa din interior tehnicile și strategiile cele mai eficiente și mai uzitate de către majoritatea practicanților. Programul meu de observații a luat uneori forma interviului direct, atât cu practicanții cât și cu oponenții firești ai unora dintre aceștia: polițiști din birourile anti-fraudă și reprezentanți ai agențiilor de protecție a consumatorului. Alteori, a fost necesară o examinare atentă a materialelor scrise prin care tehnicile de persuasiune sunt predate din generație în generație, cum ar fi, de exemplu, manualele de vânzări, și altele.

Însă, cel mai adesea, cercetarea mea a luat forma participării active, nemijlocite. Acest tip de cercetare reprezintă o abordare în cadrul căreia cercetătorul devine un fel de spion. Cu ajutorul unei identități false, și a unor intenții ascunse, investigatorul se infiltrează în interiorul obiectivului devenind membru în toată regula al

grupului de studiu. Astfel, atunci când am dorit să aflu informații despre tacticile de persuasiune folosite de către o anumite agenție de vânzări (cărți, cosmetice, aparatură etc.), am luat anunțul publicitar de angajare și am urmat cursurile lor de instruire. Folosindu-mă de metode asemănătoare, dar nu identice, am reușit să pătrund și în agenții de publicitate, relații publice și colectare de fonduri pentru a le examina îndeaproape tehnicile. În concluzie, cea mai mare parte dintre mărturiile prezente în această carte provin din experiența mea personală de așa zis profesionist în domeniul persuasiunii, sau aspirant la acest statut, dobândită într-un mare număr de organizații dedicate unicului scop de a ne face să spunem da.

A existat un anumit aspect, pe care l-am învățat de-a lungul acestor trei ani de cercetări, care s-a dovedit a fi cel mai interesant. Deși există mii de modalități de persuasiune pe care profesioniștii le pot folosi, majoritatea lor se rezumă la doar șase categorii de bază. Fiecare dintre aceste categorii este guvernată de un principiu psihologic fundamental care dictează comportamentul uman, și care îi conferă puterea de acțiune. Cartea de față este organizată în funcție de aceste șase principii. Acestea – reciprocitatea, consistența, verificarea, legătura, autoritatea și reținerea – sunt luate în discuție ținând cont de funcția pe care o joacă în cadrul societății și de ponderea de care un profesionist în domeniu poate face uz în cererile pe care le face privind cumpărarea, donarea, cedarea, votul sau acordul.¹

La sfârșit, fiecare dintre aceste principii este examinat din punctul de vedere al capacității lui de a produce un anumit tip de conformare automată, netrecută prin filtrul gândirii, respectiv capacitatea de a fi de acord fără preget. Dovezile arată faptul că, în cadrul vieții tumultuoase de astăzi și a exploziei informaționale la care suntem martori, acest tip de conformare negândită va prevala din ce în ce mai mult. De aceea, va fi din ce în ce mai important pentru societate, în ansamblul ei,

să înțeleagă modul de funcționare al influențării automate.

1 Trebuie să menționez că nu am inclus în această listă interesul material, respectiv faptul că oamenii doresc să obțină maximum și să plătească minimum posibil pentru produsul dorit. În nici un caz această omisiune nu are la bază vreo percepție personală în sensul că maximizarea beneficiilor și minimizarea costurilor ar fi un lucru lipsit de importanță. Și nu se bazează nici pe vreo dovadă că profesioniștii persuasiunii i-ar ignora valoarea. Dimpotrivă, în cercetările pe care le-am întreprins am observat în mod frecvent practicieni care foloseau, uneori onest, alteori nu, abordarea de tip: „Îți ofer un preț special”. Pur și simplu, am hotărât să nu introduc în această carte respectivul principiu deoarece îl apreciez ca fiind de la sine înțeles, un factor implicit care merită menționarea dar nu și o descriere extensivă.

CAPITOLUL 1

Arsenalul influențării



Civilizația avansează prin extinderea numărului de operații pe care le putem efectua fără să gândim.

Alfred North Whitehead

La un moment dat am primit un telefon de la o prietenă care își deschisese un magazin de bijuterii indiene în Arizona. De abia aștepta să-mi spună ceva neobișnuit. La magazin se întâmplase ceva extraordinar și credea că eu, în calitate de psiholog, aș putea să-i explic despre ce era vorba. Povestea avea în vedere o cantitate de bijuterii din turcoaz pe care mult timp nu reușise să le vândă. Era vârful sezonului turistic, magazinul era plin de clienți, bijuteriile cu pricina aveau un bun raport calitate-preț, și, cu toate acestea, nu se vindeau. Apelase la trucurile obișnuite pentru a stimula vânzarea; le mutase într-un loc mai vizibil și ceruse personalului să le promoveze agresiv, dar fără succes. Totul părea în zadar.

În cele din urmă, într-o seară, înainte de a pleca într-o deplasare pentru achiziții, a lăsat șefului de vânzări un bilet mâzgălit în mare grabă: „Tot ceea ce se află în această vitrină, la ½ preț”. Sperând astfel să scape de ele, chiar și în pierdere. Când s-a întors, după câteva zile, nu numai că a fost surprinsă să vadă că absolut toate se vânduseră, ci a rămas de-a dreptul șocată. Șocul provenea din faptul că, angajatul respectiv înțelegând greșit ceea ce scrisese ea în grabă, dublase prețul, astfel că întreaga cantitate s-a vândut cu de două ori prețul inițial!

Pentru acest motiv mă sunase. Pentru că știam ce anume se întâmplase, am rugat-o, dacă dorea să-i explic totul așa cum se cuvine, să asculte o poveste. Nu despre mine, ci despre curci, provenită dinspre relativ noua știință a etologiei (care se ocupă de comportamentul animalelor în mediul lor natural). Curcile sunt mame foarte bune, iubitoare, atente și protectoare. Își petrec cea mai mare parte a timpului îngrijindu-și și curățându-și puii, încălzindu-i și adunându-i laolaltă sub aripile lor protectoare. Însă, modul în care ajung să facă aceste lucruri este de-a dreptul bizar. Practic,

manifestările lor materne sunt provocate de piuitul puilor lor. Astfel, caracteristicile individuale ale puilor, cum ar fi mirosul propriu, atingerea sau înfățișarea, se pare că joacă un rol foarte mic în activitatea maternală. Practic, un pui va fi îngrijit de către mama lui doar dacă piue. Dacă nu, el va fi ignorat sau, uneori, chiar ucis.

Extraordinara dependență a curcilor de piuit a fost ilustrată de naturalistul comportamentalist M. W. Fox (1974) printr-un experiment cu notă dramatică efectuat asupra unei mame curci și a unui dihor împăiat. Pentru curcă, dihorul reprezintă dușmanul natural, a cărui apropiere este însoțită de manifestări de mare agitație. Și, într-adevăr, atunci când animalul împăiat era manevrat către ea, curca îl ataca, furioasă, imediat. Dacă, însă, aceeași creatură artificială emitea prin intermediul unui aparat montat în interiorul ei piuitul tipic al puilor de curcan, mama nu numai că îl accepta în apropiere, ci îl ocrotea pur și simplu sub aripile ei. Pentru ca, în momentul în care emițătorul era oprit, curca mamă să procedeze din nou la atac.

MECANISMUL AUTOMAT

La prima vedere, mama curcan pare nebună: adoptă animalul care reprezintă inamicul ei natural doar pentru că piue ca un pui, în timp ce își neglijează sau chiar omoară puiul propriu care nu face acest lucru. Practic, ea acționează ca un automat ale cărui instincte materne se află sub controlul acelui unic sunet. Etologii afirmă că acest tip de comportament nu este nici pe departe propriu doar curcilor. Sunt identificate din ce în ce mai multe astfel de modele de acțiune mecanică, oarbă, la o mare varietate de specii.

Numite modele de acțiune fixă, acestea sunt prezente în secvențe comportamentale complexe, cum ar fi ritualurile de împerechere. Caracteristica fundamentală a acestor modele comportamentale este aceea că ele se manifestă în aceeași manieră și ordine de fiecare dată, de parcă ar fi înregistrate în însăși structura animalului respectiv. Atunci când situația impune împerecherea, se activează „înregistrarea” respectivă; doar un clic, și

mecanismul intră în acțiune; apoi, se declanșează secvența comportamentală corespunzătoare.

Cel mai interesant aspect îl reprezintă însă modul în care se activează „înregistrarea”. De exemplu, atunci când un animal acționează în apărarea teritoriului său, factorul declanșator al atitudinii vigilențe de auto apărare în fața amenințării și, dacă este necesar, al comportamentului combativ, îl constituie intruziunea unui alt animal din aceeași specie. Există însă o „chichiță”. Și anume factorul declanșator, care nu este reprezentat de rivalul în sine ci de o trăsătură specifică a acestuia. Adesea, această trăsătură care declanșează reacția poate fi chiar un aspect minor pe care îl prezintă intrusul. De exemplu, uneori, poate fi vorba de o nuanță anume a culorii sale. În acest sens, experimentele au arătat că un mascul de vrabie poate ataca pe post de intrus chiar și un smoc de pene roșii, ignorând pe de altă parte o vrabie adevărată care prezintă un penaj normal (Lack, 1943). Rezultate asemănătoare s-au observat și la o altă specie de pasăre, respectiv Gușa vânătă (*Luscinia Svecica*), unde factorul declanșator al reacției de apărare teritorială îl reprezintă o nuanță anume de albastru din penajul pieptului (Peiporen, 1960).

Dar, mai înainte de a ne amuza de ușurința cu care animale inferioare se lasă amăgite de factorii declanșatori și reacționează în moduri nepotrivite situației, ar trebui să înțelegem două lucruri. Mai întâi, modelele de acțiune fixă ale acestor animale funcționează, de cele mai multe ori, foarte eficient. De exemplu, în cazul puilor de curcă, numai cei sănătoși sunt capabili să emită respectivul piuit, și este normal ca mama să aibă reacție maternă numai la acest sunet. Pentru curci, reacția la un singur stimul reprezintă comportamentul natural adecvat. Răspunsul inadecvat nu a fost altceva decât urmarea intervenției nenaturale a omului de știință, care a păcălit-o. Cel de al doilea lucru important este acela de a înțelege că și noi posedăm acest tip de reacții „înregistrate”. Și, deși în cele mai multe situații ele lucrează în avantajul nostru, factorii declanșatori ne pot,

uneori, și pe noi păcăli să le activăm la momente nepotrivite.2

Psihologul social Ellen Langer împreună cu echipa ei (Langer, Blank&Chanowitz, 1978) demonstrează experimental, cu multă abilitate, această formă de automatism prezentă la om. Un bine cunoscut principiu comportamental uman spune că, atunci când solicităm cuiva un serviciu, vom avea șanse de succes mult mai mari dacă furnizăm și un motiv. Oamenilor pur și simplu le place să acționeze dacă au un motiv. Langer a demonstrat acest lucru cerând un mic serviciu celor care stăteau la rând la copiatorul unei biblioteci: „Vă rog să mă iertați. Am numai cinci pagini. Pot folosi copiatorul, pentru că mă grăbesc?”. Eficiența acestei cereri, la care se adaugă și motivul, a fost aproape totală: 94% dintre cei solicitați au lăsat-o să intre în față. De comparat acest succes cu scorul obținut atunci când nu a folosit decât cererea, fără motivație („Vă rog să mă iertați. Am numai cinci pagini. Pot folosi copiatorul?”): 60%. La o primă vedere, se poate crede că deosebirea a constat în lipsa informației suplimentare furnizată de cuvintele „pentru că mă grăbesc”. Însă, un al treilea test întreprins de Langer relevă faptul că nu este așa. După cum se pare, importantă nu a fost întreaga serie de cuvinte ci doar „pentru că”. În loc să facă uz de motivul propriu-zis, în cel de al treilea tip de cerere Langer a folosit „pentru că”, după care a repetat ceea ce era deja evident: „Vă rog să mă iertați. Am numai cinci pagini. Pot folosi copiatorul, pentru că am de făcut câteva copii?”. Rezultatul a fost din nou aproape un succes total (93%), cu toate că nu fusese furnizat nici un motiv și nici nu fusese adăugată vreo informație nouă care să justifice în vreun fel conformarea cu cererea. La fel ca atunci când piuitului puilor de curcă provoacă un răspuns matern adecvat chiar și când acesta este emis de un dihor împăiat, tot așa și „pentru că” a declanșat subiecților lui Langer un răspuns automat în sensul conformării, chiar și atunci când nu li s-a oferit și motivul corespunzător. După cum spuneam:

clic, și intră în acțiune mecanismul ... 3

Deși unele dintre observațiile lui Langer relevă faptul că există destul de multe situații în care comportamentul uman nu urmează neapărat unei reacții mecanice, ea este convinsă că, totuși, acest lucru se întâmplă în majoritatea cazurilor (Langer, 1989). De pildă, în cazul comportamentului clienților care și-au îndreptat atenția asupra bijuteriilor din turcoaz numai după ce prețul lor a fost (din greșeală) dublat – lucru care nu poate fi înțeles decât în lumina declicului automat.



DONALD DISCOVERS THAT ELLEN, TOO, IS AN ORNITHOLOGIST, AND THE MATING RITUAL BEGINS...

Ritualurile de împerechere umane nu sunt la fel de rigide ca cele ale animalelor. Cu toate acestea, cercetătorii au descoperit existența unor constante extraordinare prezente la multe dintre culturi (Kenrick&Keefe, 1992). De pildă, în anunțurile matrimoniale din întreaga lume femeia își descrie cu predilecție attributele atractivității

fizice, în timp ce bărbații își trâmbițează starea materială (Buss&Kenrick, 1998).

Cartoon © Creators Syndicate/Dave Coverly

Respectivii clienți, în cea mai mare parte turiști cu puține cunoștințe privind pietrele de turcoaz, au folosit un principiu standard – de fapt, un stereotip: scump = bun. Sunt multe cercetări care arată clar faptul că cei care nu sunt siguri în privința calității unui produs se folosesc adesea de acest stereotip (Olson, 1977). Astfel că, turiștii noștri, care erau în căutarea unor bijuterii „de calitate”, au introdus în această categorie și turcoazele scumprite, deși nimic nu se modificase la ele cu excepția prețului. Și, din moment ce prețul funcționează ca declanșator al sentimentului calității, era normal ca o creștere spectaculoasă a acestuia să ducă la o vânzare la fel de spectaculoasă către cumpărătorii care caută produse de calitate.⁴

RAPORTUL CITITORULUI 1.1

Din partea unui doctorand la Management

Proprietarul unei bijuterii din orașul meu mi-a povestit cum a învățat el lecția „scump = bun”. Un prieten de-al lui căuta un cadou mai deosebit pentru ziua de naștere a prietenei sale. Bijutierul i-a oferit cu doar 250\$ un colier care se vindea cu 500\$. Îndată ce l-a văzut, prietenul s-a entuziasmat. S-a dezumflat însă imediat ce a aflat prețul: 250\$. A plecat, spunându-i politicos că el caută pentru viitoarea lui soție „ceva drăguț”.

A doua zi, bijutierul, dându-și seama care fusese problema, și-a chemat prietenul înapoi spunându-i că mai are să-i arate încă un colier. I l-a prezentat pe același, dar la prețul real de 500\$. Prietenul, care nu și-a dat seama, a fost atât de încântat încât l-a cumpărat pe loc. Înainte însă de a-i lua banii, bijutierul i-a spus că îi face o reducere de 250\$ ca dar de nuntă. Omul s-a arătat încântat. De această dată, în loc să considere prețul de 250\$ jignitor, acum a fost bucuros și mulțumit de el.

Nota autorului: Observați că, la fel ca și în cazul

cumpărătorilor bijuteriilor din turcoaz, și aici este vorba despre cineva care a ignorat obiectul cu prețul mai scăzut pentru că dorea să fie sigur că va cumpăra ceva de calitate. Am convingerea că, pe lângă regula „scump = bun”, există și reversul „ieftin = prost”, care se poate aplica în egală măsură modului nostru de gândire. De altfel, în timp, termenul ieftin a ajuns să însemne și inferior.

MIZA PE O SINGURĂ CARTE

Este ușor să-i critici pe turiștii cu pricina pentru decizia luată în privința cumpărării bijuteriilor. O privire ceva mai atentă oferă, însă, o perspectivă mai îngăduitoare. Oamenii aceștia s-au obișnuit toată viața cu regula „primești ceea ce plătești”, pe care au văzut-o reiterată la nesfârșit. Astfel, ei au ajuns să o transpună în ecuația „scump = bun”. Un stereotip care a funcționat de regulă bine, devreme ce prețul unui produs crește, în mod normal, în relație cu calitatea lui, un preț ridicat indicând o calitate pe măsură. În consecință, atunci când s-au văzut în situația de a căuta o bijuterie de turcoaz de bună calitate, dar nepricepându-se la turcoaz, este de înțeles faptul că, pentru a-i determina calitatea, s-au bazat pe ceea ce știau ei mai bine (Rao&Monroe, 1989).

Deși nu au fost conștienți de acest lucru, reacționând exclusiv la prețul turcoazului ei au plasat miza pe o singură carte. În loc să evalueze fiecare particularitate a obiectului respectiv, ei au luat în calcul doar una, respectiv aceea pe care o asociază în mod curent cu calitatea unui produs: prețul. Practic, au mizat pe faptul că acesta, singur, le poate furniza toate informațiile de care au nevoie. Însă au pierdut, pentru că cineva a confundat $\frac{1}{2}$ cu $\times 2$. Cu toate acestea, pe termen lung, o astfel de miză poate reprezintă cea mai rațională abordare cu putință.

În realitate, comportamentul stereotip, mecanic, prevalează în majoritatea acțiunilor umane, deoarece el prezintă cea mai mare eficiență (Gigerenzer&Goldstein, 1996), iar nu arareori este pur și simplu singurul

disponibil (Bodenhausen, Macrae&Sherman, 1999; Fiske&Neuberg, 1990). Noi, toți, ne ducem viața într-un mediu extrem de complex, cu o mare mobilitate, care nu a mai existat niciodată până acum pe planetă. Pentru a-i putea face față însă, avem nevoie de adaptări, de scurtături. Nu se poate pune problema analizării tuturor aspectelor proprii fiecărui eveniment, persoane, sau situație cu care ne confruntăm zilnic. Nu avem nici timpul, nici energia și nici capacitatea pentru așa ceva. De aceea, suntem nevoiți să ne folosim adesea de stereotipuri, ori de reguli improvizate, pentru a putea clasifica lucrurile în funcție de câteva aspecte cheie, pentru a fi apoi capabili altă dată să răspundem fără a mai gândi atunci când unul sau altul dintre factorii declanșatori respectivi este prezent.

Uneori, pentru că se întâmplă ca și cele mai bune stereotipuri sau cei mai buni factori declanșatori să dea rateuri, comportamentul manifestat nu va fi cel adecvat situației. Neavând, totuși, o alternativă, va trebui să acceptăm aceste imperfecțiuni, pentru că, fără stereotipuri și factori declanșatori am sta împietriți, catalogând, evaluând și calibrând situația în vreme ce timpul de reacție se epuizează. După cum se pare, în viitor vom depinde și mai mult de stereotipuri. Pe măsură ce stimulii care ne saturează existența vor continua să se diversifice și să devină din ce în ce mai variabili, vom fi nevoiți, pentru a le face față, să ne lăsăm tot mai mult în seama „scurtăturilor” adaptative.5

Recent, psihologii au descoperit existența unui număr de scurtături mentale pe care le folosim în judecățile noastre zilnice (Chaiken&Trpe, 1999; Kahneman, Slovic&Tversky, 1982). Denumite judecăți euristice, acestea operează în cea mai mare parte la fel ca regula „scump = bun”, permițând o gândire simplificată utilă de cele mai multe ori (deși, câteodată, lasă loc unor erori cu costuri mari). Relevante pentru această carte se dovedesc a fi acele judecăți euristice care ne spun când să credem sau să facem ceea ce ni se cere. Să ne gândim, de exemplu, la scurtătura care

ne îndeamnă: „dacă o spune un expert, atunci trebuie să fie adevărat”. După cum vom vedea în capitolul 6, există în societatea noastră o tendință neliniștitoare de a accepta pe negândite declarații și directive venite din partea unor persoane care par a fi autorități în domeniu. Aceasta înseamnă că, în loc să evaluăm cu grijă argumentele pe care le prezintă expertul acceptându-le sau nu, de obicei le ignorăm punând accentul, și plasându-ne toată convingerea, doar pe calitatea de expert a respectivei persoane. Această tendință de a reacționa în mod mecanic la informație nu reprezintă altceva decât un răspuns automat. Căruia i se opune reacția în baza unei analize amănunțite a tuturor informațiilor, pe care o putem denumi răspuns controlat (Chaiken&Trobe, 1999).



Scump = Bun (gust)

© The New Yorker Collection 1986, Gahan Wilson, cartoonbank.com. Toate drepturile rezervate.

Există suficiente cercetări de laborator care arată că, atunci când au atât dorința cât și capacitatea de a o analiza cu grijă, oamenii sunt mai înclinați să verifice informația; altfel, prevalează folosirea automatismului (Chen&Chaiken, 1999; Petty&Wegener, 1999). De pildă, în cadrul unui studiu (Petty, Cacioppo&Goldman, 1981),

studenții de la Universitatea din Missouri au ascultat un discurs înregistrat din care au aflat că vor avea obligația de a susține înainte de absolvire o serie de examene amânunțite. O parte ar fi fost afectați în mod direct, deoarece examenele urmau să intre în vigoare din anul în care terminau ei. Bineînțeles că o astfel de veste i-a făcut să analizeze cu grijă toate argumentele vorbitorului. Pe de altă parte, pentru ceilalți, problema nu era foarte importantă deoarece examenele ar fi început în anul următor, după ce absolveau; drept urmare, aceștia nu erau foarte interesați de validitatea argumentației. Rezultatele studiului au fost foarte concludente, în sensul că subiecții care nu erau vizați în mod personal au fost convinși de expertiza vorbitorului, folosind în acest sens regula „dacă o spune un expert, atunci, așa trebuie să fie”, nefiind foarte atenți la tăria argumentației acestuia. Pe de altă parte, subiecții vizați în mod personal au ignorat expertiza vorbitorului urmărind în principal calitatea argumentației acestuia.

Deci, după cum se pare, atunci când vine vorba despre problema răspunsului automat ne luăm o marjă de siguranță: atunci când avem la dispoziție informația necesară iar problema ne interesează, rezistăm impulsului de a reacționa la numai un singur factor declanșator. Lucru care, fără îndoială, se petrece cel mai adesea (Leippe&Elkin, 1987). Și totuși? Să ne reamintim că, mai devreme, am aflat că oamenii tind să răspundă într-o manieră controlată și gândită numai atunci când au deopotrivă dorința și abilitatea de a face acest lucru. Recent, mi-a atras atenția o serie de mărturii care sugerează faptul că forma și ritmul vieții moderne nu ne permit să luăm decizii gândite pe deplin, nici chiar cu privire la multe dintre problemele relevante în plan personal (Cohen, 1978; Milgram, 1970). Adică, uneori, problemele pot fi într-atât de complicate, timpul atât de puțin și factorii disturbatori atât de agresivi, pe lângă tensiunea emoțională și oboseala mentală accentuată, încât nu ne aflăm într-o stare cognitivă potrivită pentru o reflecție serioasă. De aceea, indiferent de importanța

problemei, nu avem încotro și trebuie să o luăm pe scurtătură. 6

Probabil că nimic nu ilustrează mai dramatic acest lucru decât un fenomen cu consecințe fatale, pe care oficiali ai industriei aeronautice l-au denumit sindromul căpitanului (Foushee, 1984). Investigatorii de la Administrația Federală Aeronautică au observat că, în mod frecvent, erori evidente făcute de căpitanul unei aeronave nu sunt corectate de către membrii echipajului, consecința fiind un accident aviatic. Se pare că, în ciuda importanței personale capitale pe care o prezintă problema, membrii echipajului nu corectează greșeala fatală a comandantului aeronavei folosind regula „dacă o spune un expert, atunci trebuie să fie adevărat” (Harper, Kidera&Cullen, 1971).

O relatare a lui John Watson Jr., fost președinte la IBM, ne oferă o ilustrare a fenomenului. În timpul celui de al doilea război mondial fusese repartizat la investigarea accidentelor de avion în urma cărora mureau sau erau răniți ofițeri superiori. Într-unul dintre cazuri fusese implicat un vestit general de aviație, numit Uzal Ent, al cărui copilot se îmbolnăvisese înaintea zborului. Lui Ent i-a fost repartizat imediat un înlocuitor, onorat de faptul că avea ocazia să zboare alături de o legendă. În timpul decolării, Ent a început să fredoneze ceva cu voce scăzută, dând încet capul pe spate în ritmul cântecului. Noul copilot a interpretat acest lucru ca pe un semnal pentru ridicarea trenului. Și, în ciuda faptului că rula cu o viteză care nu permitea decolarea, ridică roțile, provocând astfel căderea imediată pe burtă a avionului. În momentul dezastrului, pala unei elice i-a secționat generalului coloana vertebrală paralizându-l. Watson (p. 117) ne redă explicația pe care i-a oferit-o copilotul:

Când i-am luat copilotului declarația, l-am întrebat: „De ce ai ridicat trenul, dacă știai că avionul nu va zbura?”

Răspuns: „Am crezut că așa vrea generalul”.
Era un prost.

Prost? Date fiind circumstanțele respective, fără nici o îndoială. Explicabil? Da, în condițiile labirintului de scurtături de raționament pe care le solicită viața în lumea modernă.

PROFITORII

În ciuda folosirii lor pe scară foarte largă, precum și a importanței lor crescânde în viitor, este neobișnuit faptul că foarte puțini dintre noi știu câte ceva despre modelele de comportament automat. Poate că acest lucru se întâmplă din cauza manierei mecanice, neașteptate în care acestea apar. Indiferent însă care ar fi motivul, este vital pentru noi să le cunoaștem măcar una dintre proprietăți. Și anume aceea că ne fac extrem de vulnerabili față de oricine știe cum lucrează acestea.

Pentru a putea înțelege pe deplin natura vulnerabilității noastre, să mai aruncăm o privire la activitatea etologilor. Se dovedește că acești cercetători ai comportamentelor animale, cu toate ciripiturile lor înregistrate și smocurile de pene colorate, nu sunt chiar singurii care au descoperit modul de activare a comportamentului automat la diferite specii. Un grup de organisme, numite de obicei imitatoare, copiază factorii declanșatori ai altor animale încercând astfel să le determine pe acestea să-și activeze tiparele comportamentale la momente nepotrivite, pe care organismele imitatoare le exploatează apoi în beneficiul propriu.

Să luăm de exemplu trucul folosit de femelele unui gen de licurici (Photuris) împotriva masculilor altui gen de licurici (Photinus). Masculii Photinus evită cu mare atenție contactul cu femelele Photuris . Totuși, de-a lungul a câteva secole de selecție naturală, femelele Photuris au depistat un punct slab al victimelor lor, și anume o emisie luminoasă a femelelor, a cărei intermitență îi anunță doar pe masculii genului Photinus că sunt gata de împerechere. Astfel, imitând semnalele luminoase ale victimei, ucigașele Photuris se hrănesc cu masculii care au reacționat la falsul semnal de împerechere (Lloyd, 1965). 7

În cadrul luptei pentru supraviețuire, aproape toate formele de viață, mergând chiar până la cei mai primitivi germenii patogeni, se folosesc de imitație. Adoptând anumite caracteristici cheie ale hormonilor sau nutrienților, bacteriile sau virușii capătă acces în interiorul celulei gazdă. În acest mod, celula sănătoasă își introduce singură factorii generatori ai unor boli precum rabia, mononucleoza și răceala comună (Goodenough, 1991). 8 Acestea fiind datele, nu trebuie să ne surprindă faptul că jungla umană prezintă o tristă și redutabilă paralelă. Și noi avem profitori care imită trăsături specifice declanșatoare de răspunsuri automate. Totuși, spre deosebire de răspunsurile, în cele mai multe cazuri instinctive, din cadrul speciilor non umane, bagajul nostru de automatisme se dezvoltă în baza unor principii psihologice, sau stereotipuri comportamentale, pe care le-am dobândit prin învățare. Forța lor este diferită de la caz la caz, unele dintre aceste principii deținând o extraordinară capacitate de direcționare a acțiunilor omului. În ceea ce ne privește, întrucât le-am fost expuși încă din copilărie, ele manevrându-ne cu multă discreție în permanență, cu greu mai putem să ne dăm seama de forța lor. În ceea ce îi privește pe ceilalți, oricare dintre aceste principii reprezintă o armă de influențare automată, la îndemână și gata pregătită.

Există oameni care știu foarte bine unde anume să găsească acest arsenal al persuasiunii, și care se folosesc de el în mod regulat și cu multă pricepere pentru a obține exact ceea ce doresc. Aceștia le cer celorlalți să se conformeze dorințelor lor, iar rata lor de reușită este uluitoare. Secretul acestei eficiențe stă în modalitatea de formulare a cererilor, precum și în felul în care știu să folosească unul sau altul dintre resorturile persuasiunii aflate în cadrul mediului social. Iar pentru a realiza așa ceva se poate să nu fie nevoie de mai mult de un cuvânt bine ales, care, angajând unul dintre principiile psihologice tari, pune în mișcare comportamentul automat. Dacă vreți să câștigați de pe urma înclinației noastre de a reacționa mecanic la

respectivele principii psihologice, urmați-i pe acești profitori pentru a învăța în mod eficient ceea ce aveți de făcut.

Să ne amintim de prietena mea, cea cu magazinul de bijuterii. Deși inițial făcuse un profit frumos absolut din întâmplare, nu a durat prea mult până când a început să exploateze stereotipul „scump=bun” în mod intenționat și cu regularitate. Acum, când vrea să accelereze vânzarea unui produs care stagnează în timpul sezonului de vârf îi ridică prețul în mod semnificativ. Ea spune că această strategie se dovedește extrem de eficientă. Atunci când este aplicată excursioniștilor, așa cum se întâmplă adesea, marja de profit este enormă.

Și, dacă strategia nu are succes ca atare, ea poate coborî prețul și pune anunțul „Reduceri”, și îl va vinde căutătorilor de chilipiruri la prețul inițial – tot în baza reacției „scump=bun”, dar în relație cu prețul umflat inițial.

Însă, prietena mea nu este nici pe departe originală în folosirea regulii „scump=bun” pentru atragerea clienților amatori de chilipiruri. Omul de cultură și scriitorul Leo Rosten dă exemplul fraților Drubeck, Sid și Harry, care aveau o croitorie bărbătească în cartierul unde locuia el, prin anii 1930. Când Sid avea un client nou, care se proba în fața oglinzii din magazin, se prefăcea că nu aude bine și îi cerea clientului să vorbească mai tare. După ce clientul se hotăra asupra costumului, dorea să-i afle prețul. Sid striga atunci la fratele lui, croitorul, aflat undeva în spate: „Harry! Cât costă costumul?!” Harry, întrerupându-se din lucru și ridicând încet capul, îi dădea un preț cu totul exagerat: „Pentru frumusețea aceea de costum de lână? Patruzeci și doi de dolari!”. Mimând că nu aude bine, Sid mai întreba o dată. Iar Harry repeta: „Patruzeci și doi de dolari!”. Moment în care Sid se întorcea spre client: „Spune că douăzeci și doi”. Majoritatea clienților se grăbeau să plătească „ieftin” costumul „scump” și să o șteargă repede din magazin, mai înainte ca Sid să-și dea seama de așa zisa greșală.

JUJITSU

Forma de artă marțială japoneză numită Jujitsu folosește pentru controlul adversarului doar un minimum de forță, utilizând în acest sens principii naturale precum gravitația, pârghia, momentul și inerția. Astfel, dacă practicantul știe exact cum și unde să folosească aceste principii, poate să înfrângă cu ușurință un adversar mult superior lui din punct de vedere fizic. Același lucru se petrece și cu cei care folosesc arma persuasiunii pentru a influența mecanismele automate care există în noi în mod natural. Acești profitori pot acționa asupra ținutelor lor cu un minimum de efort. Cel mai discret dintre aspectele acestui proces conferă celor care fac uz de el un excepțional beneficiu: abilitatea de a manipula fără a da impresia că fac acest lucru. Până și victimele lor au tendința de a considera că ceea ce li s-a întâmplat nu este altceva decât acțiunea întâmplării și nu rezultatul premeditării.

Ordinea constituie un bun exemplu. Există un principiu al percepției numit principiul contrastului, care se referă la modul în care percepem diferența dintre două lucruri care apar consecutiv. Practic, dacă cel de al doilea lucru care ne apare în fața ochilor este doar relativ diferit de cel care a apărut primul, noi îl vom percepe mult mai diferit decât este în realitate. Astfel, dacă ridicăm mai întâi un obiect ușor și imediat apoi unul ceva mai greu, cel de al doilea ni se va părea mult mai greu decât dacă l-am fi ridicat pe el primul. Principiul contrastului este bine cunoscut în domeniul psihofizicii și se aplică unei game largi de percepții, nu numai celor legate de greutate. De exemplu, dacă la o petrecere vorbim cu o persoană extrem de atrăgătoare căreia i se alătură una neatrăgătoare, cea de a doua ni se va părea mult mai urâtă decât în realitate.⁹

În laboratoarele de psihofizică se folosește o demonstrație pentru a prezenta acest principiu studenților. Subiectul se așază în fața a trei recipiente pline cu apă: unul cu apă rece, altul la temperatura camerei și cel de al treilea cu apă fierbinte. După ce își

introduce o mână în apa rece și cealaltă în apa fierbinte, subiectului i se cere să-și introducă ambele mâini, imediat, în recipientul cu apă la temperatura camerei. Uimirea de pe figura subiectului are la bază faptul că mâna care fusese în apa rece pare a se afla în apă fierbinte, în timp ce aceea care a fost în apa fierbinte pare a se afla acum în apă rece; ambele fiind, de fapt, în apă la temperatura camerei. Concluzia este că unul și același lucru poate fi făcut să pară în două feluri diferite în funcție de evenimentul care l-a precedat.

Desigur că instrumentul de persuasiune furnizat de principiul contrastului nu putea rămâne neexploatat. Pe lângă faptul că funcționează foarte bine, are marele avantaj de a nu putea fi detectat, în urma lui nerămânând nici o urmă care să arate că cineva a manipulat situația în beneficiul său. Vânzătorii de articole de îmbrăcăminte sunt un bun exemplu în acest sens. Să presupunem că cineva intră într-un magazin și se arată interesat să cumpere un costum și un pulover. Dacă ați fi în locul vânzătorului, care ar fi piesa pe care i-ați prezenta-o mai întâi pentru a-l face să cheltuiască cât mai mulți bani? Managerii de magazine de confecții își instruiesc personalul de la vânzare să prezinte întâi articolul mai scump. Totuși, bunul simț pare a sugera contrariul, pentru că cineva care tocmai a cheltuit o sumă mai mare de bani pe costum probabil că va sta pe gânduri dacă să mai cheltuiască și pe un pulover. Însă vânzătorii se pricep mai bine. Ei aplică principiul contrastului, vânzând mai întâi costumul; pentru că, atunci când va veni momentul pentru pulover, chiar și unul dintre cele mai scumpe va părea, prin comparație, ieftin. Exact același principiu se aplică și la cumpărarea accesoriilor necesare la noul costum: cămăși, curea, pantofi. Contrar percepției comune, dovezile arată valabilitatea principiului contrastului. Conform analiștilor de vânzări Whitney, Hubin și Murphy (1965), „Este interesant de notat faptul că, aproape întotdeauna când un bărbat intră într-un magazin cu scopul precis de a-și cumpăra un costum, el va cheltui mai mult pe accesorii,

dacă cumpără mai întâi costumul”. Pentru un vânzător este mult mai profitabil să prezinte mai întâi produsele scumpe. Dacă nu ar proceda astfel, nu numai că ar pierde avantajul oferit de principiul contrastului, ci ar întoarce acțiunea principiului împotriva lui. Prezentarea mai întâi a unui produs ieftin, urmat de unul scump, va face ca acesta din urmă să pară și mai scump, ceea ce nu este deloc de dorit pentru nici o afacere profitabilă. Deci, așa după cum este posibil ca aceeași apă să pară caldă sau rece, se poate și ca prețul unui produs să pară mai scăzut sau mai ridicat în funcție de ce îi prezintă mai întâi.

SHOE



Contrastul perceptiv

O idee strălucită.

© Tribune Media Services, Inc. Toate drepturile rezervate.

Folosirea principiului contrastului nu este însă apanajul exclusiv al comercianților de articole de îmbrăcăminte. În timp ce investigam, sub acoperire, tacticile de persuasiune folosite de o companie imobiliară, am dat de un alt mod de folosire a principiului contrastului. Pentru a deprinde „cum merge treaba”, l-am însoțit într-un weekend pe agentul imobiliar la vizionări. Acesta, trebuia să-mi dea îndrumările necesare pentru a putea trece de perioada de acomodare. Primul lucru pe care l-am observat la el a fost acela că, întotdeauna, începea vizionarea prin prezentarea potențialului client a unor case nepotrivite. L-am întrebat de ce, și a izbucnit în râs. Acestea erau casele „de încălzire”. Compania respectivă ținea pe listă una sau două proprietăți cu prețuri umflate, care nu erau de

vânzare ci erau folosite doar pentru a fi prezentate clienților astfel încât să creeze contrastul necesar evidențierii inventarului real vandabil al companiei. Nu toți agenții utilizau însă tehnica „încălzirii” folosită de acesta. El spunea că, după ce mai întâi vizitează casele proaste, îi place să vadă cum ochii clienților „se luminează” atunci când le arată ceea ce are de fapt de vânzare. „După ce îi plimb pe la vreo două case păraginite, casa pe care le-o aduc în atenție cu adevărat va părea extraordinară.”

Dealerii de mașini așteaptă până după negocierea prețului pentru a veni cu alte opțiuni. În perspectiva unei cheltuieli de câteva mii de dolari, o cheltuială în plus de câteva sute de dolari pentru un CD player pare, prin comparație, aproape derizorie. Același lucru este valabil și pentru diferite alte lucruri, precum geamuri fumurii, anvelope speciale, accesorii, pe care dealerul le va propune secvențial. Trucul este să faci sugestiile astfel încât ele să nu pară legate ci independente, iar prețul mai mic să pară, prin comparație, și mai mic. Astfel că, orice cumpărător poate confirma faptul că un buget inițial potrivit a ajuns în final să se umfle exagerat din cauza adăugării acestor, aparent mici, opțiuni. După care, în timp ce cumpărătorul stă cu contractul semnat în mână întrebându-se ce naiba s-a întâmplat (constatând, în cele din urmă, că de vină nu este altcineva decât el), dealerul zâmbește atotștiutor precum un maestru de jujitsu.

Dragă mamă și dragă tată,

De când am plecat la facultate am scris tot mai rar, și îmi pare rău pentru acest lucru. Vă voi pune la curent acum. Însă, mai înainte de a citi, vă rog să vă așezați. Nu citiți mai departe fără să stați jos, ok?

Deci, o duc destul de bine. Rana de la cap căpătată când am sărit pe geamul de la cameră atunci când aceasta a luat foc, la puțin timp de la sosirea mea aici, este aproape vindecată. Nu am stat în spital decât vreo două săptămâni, și acum pot vedea aproape normal, iar durerile de cap nu mă mai necăjesc decât o

dată pe zi. Din fericire, incendiul și săritura mea pe geam au fost observate la timp de un lucrător de la benzinăria din apropiere, care a chemat imediat pompierii și salvarea. Tot el m-a vizitat și la spital, și, de vreme ce nu mai aveam unde sta din cauza incendiului, a fost drăguț și m-a invitat la el în apartament. Practic, este vorba de o cameră la subsol, dar e destul de drăguță. El este un băiat bun, și ne-am îndrăgostit nebunește. Ne gândim să ne căsătorim chiar. Încă nu am stabilit data, însă, oricum, va fi înainte să înceapă să mi se vadă sarcina.

Da, mamă, tată, sunt însărcinată. Știu cât de mult vă doriți să fiți bunici, și știu că vă veți bucura de venirea pe lume a copilului și că îi veți oferi aceeași dragoste, dăruire și tandrețe pe care mi le-ați dat mie când am fost copil. Motivul pentru care întârzie căsătoria este că prietenul meu are o infecție minoră care îl împiedică să treacă testul de sânge, iar eu am luat-o din neatenție. Sunt sigură că îl veți primi în familie cu brațele deschise. Este un om blând și, deși nu are prea multă educație, este ambițios.

Acum, după ce v-am pus la zi, vreau să vă spun că nu a existat nici un incendiu la cămin, nu am nici o rană la cap, nu am fost în spital, nu sunt însărcinată, nici logodită, nu sunt infectată cu nimic și nu am nici un prieten. Totuși, am primit un 4 la Istorie și un 5 la Chimie, și aș dori să priviți aceste note în perspectiva potrivită.

Fiica voastră iubitoare,
Sharon

Fig. 1.1 Contrastul perceptiv și studenta

Sharon a picat la Istorie, însă a luat un 10 la Psihologie.
RAPORTUL CITITORULUI 1.2

Din partea unui student la Business School, Universitatea din Chicago

În timp ce așteptam pe aeroportul din Chicago îmbarcarea în avion, am auzit un funcționar care anunța că zborul este supraîncărcat și că pasagerii care sunt de acord să ia un alt zbor vor fi compensați cu un cec de

10.000\$! Desigur, suma acesta, exagerată, nu era decât o glumă. Ar fi trebuit să facă oamenii să râdă. Și a reușit. Am observat însă că, atunci când a fost anunțată adevărata ofertă, respectiv 200\$, nu au fost amatori. Până la urmă, pentru a se aduna totuși câțiva, oferta a trebuit ridicată la 300\$ și apoi la 500\$.

La vremea respectivă vă citeam cartea și am realizat faptul că cel care a făcut anunțul, deși a stârnit râsete cu gluma lui, a greșit de fapt, dacă avem în vedere principiul contrastului. Și aceasta pentru că modul în care a pus problema a făcut ca, în comparație cu cei 10.000\$, cei 200\$ să pară nimic. A fost un răs scump pentru companie, pentru că a costat-o în plus încă 300\$ de fiecare voluntar.

Nota autorului: Cum ar fi trebuit să procedeze respectivul? Ar fi putut glumi mai întâi cu 5\$, după care anunța suma reală de 200\$, care ar fi sunat astfel mult mai atrăgător. În aceste condiții și-ar fi asigurat și râsul, și voluntarii.

SUMAR

- Etologii, respectiv acei oameni de știință care cercetează comportamentul animalelor în mediul lor natural, au observat că, în cadrul multor specii, comportamentul se desfășoară conform unor modele rigide. Numite modele de acțiune fixe, aceste secvențe comportamentale mecanice se remarcă prin asemănarea cu anumite răspunsuri automate observate la oameni. Atât pentru oameni cât și pentru celelalte ființe, modelele de comportament automat tind să fie declanșate de către un aspect singular al informației cu privire la situația dată. Acest aspect, numit factor declanșator, se poate dovedi adesea extrem de util prin faptul că îi permite individului să decidă asupra cursului corect de urmat, fără a mai fi necesară o analiză atentă și amănunțită a fiecărei componente a informației.
- Avantajul unui asemenea tip de răspuns scurt stă în eficiența lui. Reacționând în mod automat la un factor declanșator, individul economisește timp prețios, energie și capacitate mentală. Pe de altă parte, dezavantajul constă

în vulnerabilitatea față de greșeli, care, uneori, pot deveni costisitoare, deoarece prin reacția la doar o parte din informație șansele de eroare cresc, cu atât mai mult atunci când este vorba despre un răspuns automat. Șansele de eroare cresc încă și mai mult atunci când stimulii vin de la indivizi care încearcă să profite, manipulând situația în așa fel încât să obțină, la momentul potrivit, reacția pe care o doresc.

- O mare parte din procesul de conformare cu cererea altei persoane poate fi înțeles prin tendința omului de a reacționa în mod automat, folosind pentru aceasta scurtături raționale. Astfel, cei mai mulți dintre membrii societății noastre moderne au dezvoltat un set de reacții care declanșează actul de conformare prin răspunsul la o serie de fragmente de informație specifică – care, în mod normal, au menirea de a ne anunța momentul când conformarea ne este de folos. Oricare dintre acești factori declanșatori ai conformării poate fi utilizat ca armă de persuasiune destinată stimulării oamenilor în sensul acceptării unei cereri.

TEME DE STUDIU

Stăpânirea conținutului

1. Ce sunt modelele de acțiune fixă la animale? Din ce punct de vedere sunt acestea similare unor tipologii funcționale umane? În ce constă diferența?

2. Ce anume face reacția automată atractivă pentru oameni? Dar periculoasă?

3. Care sunt cele trei componente ale armei persuasiunii?

Gândire critică

1. Să presupunem că sunteți un avocat care reprezintă o femeie care și-a rupt piciorul într-un magazin și vrea daune de 10.000\$. Ținând cont de actualele dumneavoastră cunoștințe privind contrastul perceptiv, ce ar trebui să faceți pentru ca suma pe care o pretindeți să pară judecătorului doar o recompensă rezonabilă, ba, chiar, mică?

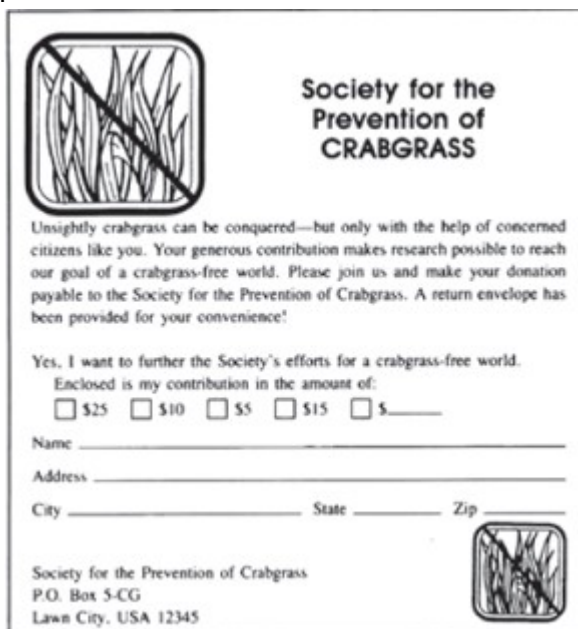
2. Primiți în cutia poștală o cerere de donație pentru o acțiune de protecție a mediului. În această cerere sunt o

serie de căsuțe corespunzătoare sumelor propuse. Ordinea sumelor este însă neobișnuită: 25\$, 10\$, 5\$, 15\$. Explicați cu ajutorul principiului contrastului perceptiv de ce plasarea sumei mici la mijloc, între altele două, mari, reprezintă o tactică de atragere a unui număr mai mare de donații cu valoare crescută.

3. Ce spun despre pericolele reacției automate următoarele două citate?

„Totul trebuie făcut cât mai simplu cu putință, dar nu simplist” (Albert Einstein), și „Cea mai mare lecție a vieții este să afli că până și nebunii au uneori dreptate” (Winston Churchill).

4. Cum reflectă reclama de la începutul capitolului tema acestuia?



**Society for the
Prevention of
CRABGRASS**

Unslightly crabgrass can be conquered—but only with the help of concerned citizens like you. Your generous contribution makes research possible to reach our goal of a crabgrass-free world. Please join us and make your donation payable to the Society for the Prevention of Crabgrass. A return envelope has been provided for your convenience!

Yes, I want to further the Society's efforts for a crabgrass-free world.
Enclosed is my contribution in the amount of:

☐ \$25 ☐ \$10 ☐ \$5 ☐ \$15 ☐ \$_____

Name _____

Address _____

City _____ State _____ Zip _____

Society for the Prevention of Crabgrass
P.O. Box 5-CG
Lawn City, USA 12345

2 Cu toate că există importante asemănări între acest tip de automatizare la oameni și la animalele inferioare, există deopotrivă și importante diferențe. La om, comportamentul automat este mai curând deprins decât înnăscut, prezintă mai multă flexibilitate decât tiparele

iraționale prezente la animalele inferioare, și răspunde la un număr mare de factori declanșatori.

3 Se poate ca răspunsul copiilor cărora li se cere o explicație pentru comportamentul lor, „pentru că... de aia”, să își aibă originea în faptul că ei observă importanța foarte mare pe care adulții o atribuie expresiei „pentru că”.

4 În folclorul marketingului, cazul clasic similar celui prezentat este al cunoscutei mărci de whiskey Chivas Regal. Acesta a fost o marcă slabă până când s-a decis mărirea prețului mult deasupra competitorilor. Vânzările au explodat, deși produsul în sine a rămas același (Aaker, 1991).

5 Pentru exemplificare, să luăm cazul cuponului de reduceri, factorul declanșator standard al societății contemporane în materie de cumpărături, și a răspunsului automat, negândit, al consumatorului la acesta (Zimmatore, 1983). O firmă de anvelope a descoperit faptul că o ofertă trimisă prin poștă pe care, din cauza unei erori de tipar, nu se imprimase reducerea, a produs același răspuns din partea cumpărătorilor ca oferta corectă, care promitea reduceri substanțiale.

6 Este bine de știut faptul că atunci când nu folosim abordarea complexă în chestiuni personale importante, apelăm pentru acest lucru la consilierii noștri: medici, contabili, avocați, consultanți în diferite domenii de interes (Kahn&Baron, 1995). Iată că, atunci când ne simțim copleșiți de luarea unei decizii complexe, dar dorim, totuși, o analiză amănunțită a problemei, ironia face să folosim pentru aceasta tot o scurtătură: încrederea într-un expert.

7 Se pare că acest tip de reacție la semnale de împerechere funcționează și la oameni. Doi biologi de la Universitatea din Virginia, Astrid Juetter și Karl Grammer, au expus în secret câțiva bărbați tineri la mirosul unei substanțe de sinteză numită copulină, care imită mirosul vaginal uman. Apoi, respectivii au trebuit să aprecieze atractivitatea unor figuri feminine. Expunerea la copulină

a mărit factorul de atractivitate pentru toate femeile, mascând diferențele dintre ele («For Women», 1999).

8 Oricât ar părea de viclene aceste creaturi, ele sunt depășite de o insectă cunoscută sub numele de gân dac rățăcitor. Folosindu-se de o serie de declanșatori de miros și contact, aceștia determină două specii de furnică să-i protejeze, să-i îngrijească, să-i hrănească în stadiul de larvă și să-i găzduiască pe timpul iernii în perioada adultă. Reacționând mecanic la stimulii gândacilor, furnicile îi tratează ca pe furnici. Aflați în interiorul cuibului de furnici, aceștia răspund „ospitalității” mâncându-le gazdelor ouăle și tineretul, ei neavând niciodată de suferit în vreun fel (Holldobler, 1971).

9 Există cercetători care susțin faptul că personajele publice incredibil de atrăgătoare care populează mass media, actori, actrițe, modele, ne determină să fim mai puțin satisfăcuți de sexualitatea și romantismul persoanelor autentice aflate în preajma noastră. De exemplu, există un studiu care demonstrează că expunerea prelungită la o atractivitate sexuală exagerată, de genul celei prezente în revistele de gen, poate cauza o lipsă de interes față de partenerul sau partenera curentă (Kenrick, Gutierrez&Goldberg, 1989).

CAPITOLUL 2

Reciprocitatea: Dai, primești, și primești...

**LIFE INSURANCE ISN'T
FOR THE PEOPLE WHO DIE.
IT'S FOR THE PEOPLE
WHO LIVE.**

"My husband Ron was everything — president, salesman, manager, buyer, and warehouse worker. The only thing he wasn't, was immortal."

Mary Vandenbroek's husband Ron had a highly successful wine brokerage business. But at age 69, he discovered he had something else — terminal cancer.

Fortunately, he also had foresight. Though he knew his business could be sold if he died, his life insurance provided Mary with the money to keep the business and run it. Today, employees still have their jobs, customers still have their fine wines, and Mary is keeping Ron's dream alive.

Are you prepared? Without insurance, your financial plan may be just a savings and investment program that dies when you do. An insurance agent or other financial professional can help you create a plan that will continue to provide for the ones you love.

To learn more call 1-800-LIFE-7777, or visit www.life-line.org.

 **LIFE**
THE NEW YORK LIFE GROUP



Mary Vandenbroek

Plătește fiecare datorie ca și cum factura ar fi scris-o Dumnezeu.

Ralph Waldo Emerson

Cu câțiva ani în urmă, un profesor universitar a făcut un mic experiment: a trimis felicitări de Crăciun unui număr de necunoscuți. Și, deși se aștepta oricum la o reacție, ceea ce a urmat i-a întrecut toate așteptările. A urmat un val de felicitări venite din partea unor persoane care nu auziseră de el niciodată. Iar marea majoritate a celor care îi răspunseseră nici măcar nu verificaseră identitatea necunoscutului profesor. Pur și simplu, în momentul în care primiseră felicitarea, au răspuns automat (Kunz&Woolcot, 1976).

Deși modest, acest studiu demonstrează modul cum acționează una dintre cele mai puternice arme aflate în arsenalul persuasiunii: regula reciprocității. Aceasta spune că trebuie, cu toată bunăvoința, să răsplătim ceea ce am primit de la o altă persoană. Dacă cineva ne face un serviciu, trebuie să-i facem altul în schimb; dacă altcineva ne trimite un cadou cu ocazia zilei de naștere, trebuie să procedăm la fel de ziua respectivei persoane; dacă un cuplu ne invită la o petrecere, trebuie să-l invităm la rândul nostru. În virtutea legii reciprocității, ne obligăm ca în viitor să răsplătim gestul făcut către noi cu favoruri echivalente: cadouri, servicii, invitații și altele. Îndatorarea reciprocă a ajuns monedă curentă într-atât încât, în mai toate limbile, „mulțumesc” a ajuns sinonim cu „rămân dator”.

Ceea ce impresionează la regula reciprocității, căreia i se asociază sentimentul obligației, este nivelul ei de răspândire în culturile umane. Ea este atât de prezentă, încât un studiu temeinic efectuat de către Alvin Gouldner (1960), împreună cu alți sociologi, relevă faptul că toate societățile omenești i se subscriu.¹⁰ Datorită ei sunt posibile schimburile, de orice fel ar fi acestea. Este chiar posibil ca acest complex sistem de îndatorare, derivat din regula reciprocității, să determine specificul omului față de animale. În acest sens, cunoscutul arheolog Richard Leakey atribuie esența a ceea ce ne face să fim umani

tocmai reciprocității. El susține că am ajuns oameni pentru că strămoșii noștri au învățat să împartă între ei hrană și cunoștințe „în cadrul unei rețele de obligații recunoscute” (Leakey&Lewin, 1978). Antropologii culturali consideră acest adevărat „păienjeniș al îndatorării reciproce” drept un mecanism de adaptare unic ființei umane, care permite diviziunea muncii, schimbul de bunuri și servicii, precum și crearea relației de interdependență care adună indivizii la un loc în unități eficiente (Ridley, 1997; Tiger&Fox, 1989).

În cadrul progresului social descris de către Tiger și Fox, rolul critic este jucat de sentimentul obligației viitoare. Larg împărtășit și menținut cu tărie, sentimentul obligației a devenit crucial în cadrul evoluției societății prin faptul că prin el cineva putea da altcuiva ceva, de exemplu hrană, energie, îngrijire, având încredințarea că darul nu va fi uitat. Pentru prima dată în cadrul istoriei evoluției, un individ putea ceda o varietate de resurse fără a le pierde definitiv. Rezultatul a fost scăderea reținerii firești față de tranzacționare, care trebuie să-și fi avut începutul în oferirea unor resurse proprii altei persoane. Astfel, au devenit posibile sisteme coordonate și complexe de ajutorare, dăruire, apărare și schimb, aducând societăților care le dețin beneficii uriașe. Cu astfel de consecințe culturale nici nu este de mirare faptul că regula reciprocității este atât de profund implementată în noi prin intermediul procesului de socializare – pe care îl experimentăm cu toții.

Nu cunosc o ilustrare mai bună a modului prin care regula reciprocității acționează peste ani decât uluitoarea poveste a schimbului de ajutoare în valoare de 5000\$ care a avut loc între Mexic și Etiopia. În 1985, Etiopia putea fi considerată drept națiunea cea mai săracă și cu cel mai mare nivel de suferință de pe suprafața globului. Economia ei era complet ruinată, iar rezerva de hrană fusese epuizată de o serie de ani secetoși și de războiul intern. Locuitorii țării mureau cu miile din cauza bolilor și a foametei. În aceste condiții, un ajutor în valoare de 5000\$ din partea Mexicului nu poate surprinde pe

nimeni. Totuși, rememorez sentimentul de uluire pe care l-am avut atunci când am citit într-un ziar o notiță care anunța că suma se întorsese de unde plecase. Oficialii Crucii Roșii etiopiene hotărâseră să retrimită banii, ca ajutor pentru victimele cutremurelor care loviseră capitala Mexicului în acel an.

În ceea ce mă privește, este deopotrivă un blestem în plan personal și o binecuvântare din punct de vedere profesional faptul că, ori de câte ori sunt intrigat de câte un aspect al comportamentului uman, simt nevoia să fac cercetări. În acest caz, am reușit să obțin o relatare completă a ceea ce se petrecuse de la un ziarist care, la fel de uluit ca și mine de gestul etiopienilor, a solicitat o explicație. Iar răspunsul pe care l-a primit era o validare elocventă a regulii reciprocității. În ciuda lipsurilor uriașe din Etiopia, banii au fost trimiși înapoi în Mexic deoarece, în 1935, în timpul invaziei italiene, această țară trimisese ajutoare Etiopiei („Ethiopian Red Cross”, 1985). Deși rămăsesem cu gura căscată, eram lămurit. Reciprocitatea trecuse dincolo de marile diferențe culturale, de distanță, foamete, număr de ani și interesul imediat. Pur și simplu, după o jumătate de secol și împotriva tuturor obstacolelor, obligația a triumfat.

MODUL DE FUNCȚIONARE

Deoarece regula reciprocității aduce societății un avantaj competitiv semnificativ, în numele ei se face orice pentru ca membrii ei să se conformeze regulii și să creadă în ea. Fiecare dintre noi a fost educat în spiritul ei și cu toții cunoaștem sancțiunile pe care le aplică societatea oricărei persoane care nu i se conformează. Deoarece societatea manifestă o mare doză de dezgust față de cei care iau fără a da nimic în schimb, cu toții facem eforturi apreciabile pentru a evita să fim considerați ingrați, zgârciți sau pomanagii. Este vorba despre o străduință permanentă, pe parcursul căreia suntem pândiți de tot felul de indivizi care abia așteaptă să se înfrupte din simțul nostru de obligație.

Pentru a înțelege modul în care cineva poate folosi regula reciprocității ca armă de persuasiune, trebuie să

analizăm îndeaproape un experiment realizat de psihologul Dennis Regan (1971). Subiectului participant i se cerea să evalueze, împreună cu alt subiect, calitatea unor picturi, ca parte a unui studiu privind „aprecierea artistică”. Cel de al doilea subiect, însă, era în realitate asistentul Dr. Regan. Experimentul a avut loc în două tipuri diferite de condiții. Într-un caz, falsul subiect a făcut subiectului real un mic favor nesolicitat. A părăsit încăperea și s-a întors cu două sticle de Coca Cola, câte una pentru fiecare, spunând că a primit încuviințarea conducătorului experimentului să-și ia una pentru el, dar că s-a gândit să-i aducă și lui una. În cel de al doilea caz, falsul subiect a ieșit, revenind în încăperea cu mâna goală după o pauză de două minute fără să fi făcut nici un favor colegului. În rest, comportamentul a fost identic în ambele cazuri.

Ceva mai târziu, după ce pictura fusese evaluată iar experimentatorul părăsise încăperea, falsul subiect l-a rugat pe subiectul real să-i facă o favoare. I-a spus că vinde bilete la o tombolă având ca premiu o mașină și că, dacă reușește să vândă mai multe bilete, va primi un premiu de 50\$. Rugămintea lui era ca respectivul să-i cumpere câteva bilete de 25¢ bucata: „Oricâte, cu cât mai multe cu atât mai bine”. Marea descoperire a experimentului constă în numărul de bilete cumpărate, ținând cont de cele două condiții inițiale. Fără nici o îndoială că falsul subiect a avut mai mult succes cu cei care primiseră de la el favoruri. Aceștia, considerând, după cum se pare, că îi datorează ceva, au cumpărat cu de două ori mai multe bilete decât cei care nu primiseră favoruri în prealabil. Deși experimentul Dr. Regan nu este decât o demonstrație simplă a modului în care funcționează principiul reciprocității, el ilustrează câteva aspecte importante care, în urma analizei, ne ajută să înțelegem că poate fi folosit cât mai profitabil. Preponderența regulii

Unul dintre motivele pentru care regula reciprocității poate fi folosită atât de eficient ca mijloc de determinare a conformării este puterea sa intrinsecă. Regula deține o

enormă forță care, de cele mai multe ori, produce un răspuns afirmativ la o cerere altminteri inacceptabilă. Mărturii ale modului în care regula conformării poate suprima influența altor factori de determinare se pot vedea într-un alt rezultat al experimentului Dr. Regan. În afară de studiul privind impactul regulii reciprocității asupra conformării, Regan a mai cercetat cu această ocazie și modul în care simpatia față de o persoană poate afecta tendința de conformare la o cerere a acesteia. Pentru a putea aprecia felul în care nivelul de simpatie față de subiectul fals a determinat deciziile subiecților reali de a cumpăra bilete de tombolă, Regan le-a cerut să completeze câțiva indicatori relevanți pentru gradul lor de simpatie față de acesta. El a comparat, apoi, rezultatele obținute cu numărul de bilete cumpărate. Rezultatele arătau faptul că, cu cât gradul de simpatie era mai mare, cu atât creștea și numărul de bilete de tombolă vândute. Acest lucru nu vine însă ca o surpriză, devreme ce marea majoritate dintre noi am intuit faptul că oamenii sunt mai dispuși să facă favoruri celor pe care îi simpatizează.

Însă, ceea ce este cu adevărat interesant în experiment e descoperirea faptului că relația dintre simpatie și obligație a dispărut complet la subiecții care primiseră de la subiectul fals o Cola. Astfel, pentru cei care îi rămăseseră datori nu a mai contat dacă l-au plăcut sau nu. Ei au resimțit răsplata ca pe o obligație de care au trebuit să se achite. Subiecții care afirmaseră că nu l-au simpatizat pe subiectul fals, au cumpărat și ei aproape tot atâtea bilete ca și cei care îl plăcuseră. Regula reciprocității a fost atât de puternică, încât a surclasat influența unui factor care influențează în mod normal decizia de conformare: acela al simpatiei față de cel care face cererea.

Să analizăm puțin implicațiile. Persoanele care, altminteri, nu ne-ar trezi simpatia – agenți de vânzare antipatici sau inoportuni, cunoștințe dezagreabile, reprezentanți ai unor organizații nepopulare – își pot mări șansele de a ne determina să facem ceea ce

doresc ele dacă ne oferă o mică favoare mai înainte de a ne lansa cererea. Să luăm un exemplu foarte recent. Societatea Hare Krishna este o sectă religioasă orientală cu rădăcini seculare, a cărei origine poate fi identificată în orașul indian Calcutta. Spectaculoasa ei istorie modernă începe în anii 1970, când a cunoscut o dezvoltare extraordinară nu numai în privința numărului adeptilor, ci și în ceea ce privește bogăția. Creșterea economică a sectei s-a bazat pe o serie de activități, între care s-a remarcat colectarea de donații de la trecători în locuri publice aglomerate. La începuturile sale în SUA, cererea de contribuții s-a făcut într-o manieră de neuitat pentru oricine i-a fost martor. Grupuri de adepti ai sectei – adesea rași pe cap și purtând veșminte specifice de culoare portocalie, mărgel și clopoței – se perindau pe străzile orașului cântând și pășind la unison, cerșind fonduri. Deși foarte eficientă ca tehnică de atragere a atenției, această practică nu reușea să adune prea mulți bani. Americanul mediu îi considera pe adeptii Hare Krishna bizari, și era rezervat în a le oferi donații. Secta a priceput foarte repede faptul că avea o serioasă problemă de imagine publică. Celor cărora li se cereau contribuții nu le plăcea felul în care arătau membrii sectei, nici cum se îmbrăcau și nici cum se comportau. Dacă secta ar fi fost o societate comercială, soluția ar fi fost simplă: se schimbau lucrurile care nu erau pe placul publicului. Hare Krishna este, însă, o organizație religioasă, unde înfățișarea membrilor, îmbrăcămintea și comportamentul sunt legate de factori religioși. Și, devreme ce acești factori sunt rezistenți la schimbare, liderii Hare Krishna se confruntau cu o adevărată dilemă. Pe de-o parte era credința, tipul de îmbrăcămintă și de coafură, care, toate, aveau atașate semnificații religioase, iar pe de altă parte sentimentele nu tocmai pozitive ale publicului american, care puneau în pericol stabilitatea financiară a organizației. Ce poate face o sectă în astfel de condiții?



Moș Krishna

Folosind în continuare în avantajul lor regula reciprocității și ducând până la limită deghizarea, acești membri ai sectei Hare Krishna au fost arestați pentru cerșetorie neautorizată în momentul în care forțau cumpărătorii de cadouri pentru sărbători să primească bomboane contra donații.

Decizia conducătorilor organizației Hare Krishna a fost una strălucită. Au trecut la o tactică de colectare de fonduri care nu mai cerea din partea publicului lor țintă o atitudine pozitivă față de colectori. Practic, au început o procedură de cerere de donații bazată pe regula reciprocității, care, după cum ne-a arătat studiul lui Regan, avea suficientă forță pentru a depăși antipatia provocată de cel care solicită banii. Noua strategie folosea tot colecta în locuri publice cu trafic pietonal intens (fiind preferate aeroporturile), însă, înainte de a i se cere o donație, persoanei vizate i se oferea un „dar” – o carte (de obicei Bhagavad Gita), revista organizației, Back to Godhead , sau, în varianta cea mai eficientă din

punctul de vedere al costurilor, o floare. Trecătorului neavizat, care se trezea dintr-o dată cu flori vârâte în mână sau prinse de haină, nu i se permitea să le restituie chiar dacă declara că nu le vrea. „Este darul nostru către tine”, i se spunea, refuzându-se înapoierea. În ceea ce privește donația, aceasta era solicitată doar după ce regula reciprocității intra în acțiune. Această strategie – a dăruirii înainte de a cerși – s-a dovedit a fi extrem de benefică pentru secta Hare Krishna, aducându-i o creștere economică majoră, proprietăți, afaceri, locuințe și 321 de centre în SUA și străinătate.

De ținut minte că regula reciprocității, de la un moment dat, nu a mai funcționat pentru sectă nu din cauză că și-ar fi pierdut din putere, ci pentru că oamenii au aflat modalități de a se feri de reprezentanții Hare Krishna. După ce le-au căzut victime, mulți călători au devenit atenți la prezența colorată a acestora în aeroporturi și gări, evitând întâlnirea cu ei sau pregătindu-se să le refuze „darul”. Și, deși Hare Krishna a încercat să contracareze acest lucru prin deghizarea membrilor ei, aranjați și îmbrăcați modern (unii chiar duceau cu ei genți de călătorie sau serviete), nici chiar acest lucru nu a mers. Foarte mulți oameni învățaseră deja să nu mai accepte lucruri nesolicitate în locuri publice, precum aeroporturile. În plus, după un val de plângeri, aeroporturile au început să interzică prezența în incinte a colectorilor de fonduri ai sectei.

În consecință, Hare Krishna a cunoscut o decădere financiară. În America de Nord, circa 30% din templele lor au fost închise din rațiuni economice iar numărul adeptilor a scăzut de la 5000 la circa 800. Totuși, Hare Krishna este o sectă încăpățânată. Reprezentanții ei admit faptul că organizația se luptă să-și mențină prezența pe continentul Nord American, însă este înfloritoare pe noile „piețe” din Europa de Est – unde, după cum se pare, oamenii nu au căpătat încă experiența „bunăvoinței” strategice a sectei.

Deși Hare Krishna și-a mutat interesul către „pășuni mai grase”, nu trebuie să ne imaginăm că odată cu ea

au plecat și tacticile. Sondajele relevă faptul că trimiterea în plic a unui dar bănesc (un dolar de argint sau un cec în valoare de 5\$) însoțit de un chestionar crește foarte mult șansele ca acesta să fie completat, față de oferta recompensei după completare (Church, 1993; Warriner, Goyder, Gjertsen, Horner&McSpurren, 1996). Într-adevăr, un studiu a relevat faptul că expedierea unui formular de sondaj împreună cu un cec cadou de 5\$ este de două ori mai eficientă decât oferta de 50\$ după retrimiteră formularului completat (James&Bolstein, 1992). În mod similar, și ospătarii au învățat că dacă le oferă clienților câte o bomboană odată cu nota de plată șansele lor de a primi bacșiș cresc semnificativ (Lynn&McCall, 1998). Iar retailiștii și-au dat seama că, după ce au primit un cadou, clienții sunt dispuși să cumpere produse și servicii pe care, altfel, le-ar fi refuzat (Gruner, 1996).

În plus, se pare că interacțiunea dat-primit este recunoscută cu mult înaintea vârstei adulte. O învățătoare mi-a scris despre un test pe care l-a dat elevilor ei despre folosirea corectă a timpurilor verbelor. Astfel, la întrebarea „Viitorul la dau este...?”, unul dintre elevi a răspuns: „iau”. Chiar dacă a greșit la gramatică, în mod cert a avut dreptate în ceea ce privește o regulă clară a societății.

Politică

Politica reprezintă un alt domeniu de desfășurare a regulii reciprocității. Astfel, tacticile bazate pe reciprocitate se fac simțite la fiecare nivel al acesteia:

- La vârf, aleșii se ocupă de traficul de influență și de schimbul de favoruri – lucruri care fac din politică un tărâm foarte ciudat. Opțiunea neașteptată de vot a unuia dintre ei poate arăta, adesea, un favor făcut inițiatorului proiectului respectiv. De exemplu, analiștii politici au fost uimiți de mulțimea foarte mare de programe pe care Lyndon Johnson reușise să le treacă prin Congres la începutul administrației sale. Pentru programele lui votau până și acei membri ai Congresului care erau considerați drept oponenți ai proiectelor. O privire atentă a arătat

faptul că la originea acestui lucru nu se afla atât abilitatea politică a președintelui Johnson cât marele număr de servicii pe care le făcuse membrilor legislativului în timpul multilor ani petrecuți în Cameră și Senat. Astfel că, în calitate de președinte, el a reușit să producă o cantitate uriașă de legislație într-un timp foarte scurt doar prin returnarea serviciilor pe care le oferise. Trebuie notat faptul că același proces este, pe de altă parte, responsabil pentru multe probleme cu care s-a confruntat președintele Jimmy Carter la trecerea programelor sale prin Congres, la începutul administrației sale, în ciuda majorității democrate de care beneficia atât în Cameră, cât și în Senat. Carter ajunsese președinte venind dinafara cercurilor politice ale capitalei, campania lui axându-se tocmai pe afirmația că lui nu îi este îndatorat nimeni. La fel s-a întâmplat și cu prima legislatură a outsiderului Bill Clinton.

- Pe un alt nivel, putem recunoaște prezența regulii reciprocității în oferta de cadouri și servicii către membrii legislativului și ai corpului juridic, pe care o fac atât corporațiile cât și indivizii, precum și în limitările legale corespunzătoare privind oferirea de astfel de cadouri și servicii. Realitatea este aceea că până și contribuțiile legale acumulează obligații, care, de cele mai multe ori, au la bază susținerea unui anumit candidat. O privire asupra listei de companii care au contribuit la campaniile ambilor candidați principali dă mărturie despre acest lucru. Un sceptic, care ar dori dovezi incontestabile ale restituirii serviciului făcut, așteptat de finanțatorii politici, poate face apel la extrem de îndrăzneța declarație a omului de afaceri Roger Tamraz la audierile din Congres privind reforma finanțării campaniilor. Atunci când a fost întrebat dacă apreciază că a primit o retribuție corespunzătoare contribuției sale de 300.000\$, el a răspuns zâmbind: „Cred că, data viitoare, voi dona 600.000\$”.

O astfel de onestitate este un lucru rar în politică. În cele mai multe situații, atât cei care dau cât și cei care primesc își unesc vocile în a respinge ideea că

respectivele contribuții la campaniile electorale, excursiile plătite și alte gratuități ar putea vicia opiniile „bine cântărite și responsabile” ale aleșilor. După cum spunea un lider al unei organizații de lobby, nu există în acest sens nici un motiv de îngrijorare, deoarece „Funcționarii de stat sunt persoane inteligente, mature, educate și aflate la vârful profesiunilor lor, înclinate prin însăși instrucția pe care o au să manifeste discernământ, simț critic și să fie permanent alerti” (Barker, 1998). O opinie la care se raliază, desigur, și politicienii. Foarte frecvent, îi auzim pe aceștia declarându-și totala independență față de orice fel de obligații care ar putea să-i influențeze. Unul dintre reprezentanții aleși ai statului meu, Arizona, își declara vehement atitudinea față de cadouri: „Primesc exact ceea ce primesc toți ceilalți, adică nimic” (Foster, 1991).

Vă rog să mă scuzați dacă, în calitatea mea de om de știință, râd. Oamenii de știință echilibrați și preveniți știu despre ce este vorba de fapt. De exemplu, persoanele „inteligente, mature, educate și aflate la vârful profesiunilor lor”, științifice de această dată, sunt, în realitate, la fel de vulnerabile în fața acestui proces ca oricine altcineva. Să luăm, de pildă, controversa din domeniul medical cu privire la inhibitorii calciului, o categorie de medicamente destinată afecțiunilor cardiace. Recent, un studiu a dat în vileag faptul că totalitatea medicilor care au obținut și au publicat rezultate care susțin respectivele medicamente primiseră anterior sprijin din partea companiilor farmaceutice, sub forma unor excursii gratuite, finanțări de proiecte de cercetare sau angajări. În ceea ce îi privește pe cei care au avut opinii critice față de respectivele medicamente, numai 37% primiseră un astfel de sprijin (Stelfox, Chua, O'Rourke&Detsky, 1998). Atunci, dacă oamenii de știință, care, la fel ca și politicienii, sunt „înclinați prin instrucția pe care o au să manifeste discernământ, simț critic și să fie mereu alerti”, pot fi păcăliți cu un astfel de troc, de ce nu ne-am aștepta și de la politicieni la același lucru? De obicei, persoanele care dețin posturi în administrația

de stat se consideră mai presus de regulile care ni se aplică nouă, celor obișnuiți. De exemplu, în privința respectării regulilor de circulație. Este, însă, de-a dreptul periculos să fim indulgenți atunci când vine vorba de regula reciprocității.

Mostra, nu tocmai gratuită

Fără îndoială că regula reciprocității se regăsește și în domeniul comerțului. Cu toate că exemplele sunt multe, să luăm în vizor doar două, dintre cele mai familiare. Mostra gratuită are o istorie lungă ca tehnică de marketing. De cele mai multe ori, se oferă consumatorului o cantitate mică din produsul care interesează pentru a se testa interesul acestuia față de el. Și, fără nici o îndoială că dorința producătorului de a expune publicului calitățile produsului este perfect legitimă. Totuși, un aspect interesant al mostrei gratuite este acela că, ea fiind un dar, poate activa totodată regula reciprocității. Astfel, într-o manieră foarte înșelătoare, în vreme ce pare a avea doar intenția de a informa, un promotor care oferă mostre gratuite eliberează forța inerentă a cadoului.

O locație predilectă pentru mostrele gratuite este supermarketul, unde clienților li se distribuie adesea mici cantități dintr-un produs oarecare, pentru degustare. Multora le vine greu doar să restituie scobitoarea sau paharul și să plece, fără a oferi ceva în schimb. De aceea, cumpără o cantitate de produs chiar și dacă nu le-a plăcut prea mult. O variantă foarte eficientă a acestei metode de marketing este ilustrată de cazul citat de Vance Packard în *The Hidden Persuader* (1975), și se referă la un supermarket din statul Indiana care a reușit să vândă uimitoarea cantitate de brânză de 450 kg în doar câteva ore, după ce scosese brânza din galantar și îi invitasă pe clienți să-și taie singuri bucăți ca mostre gratuite.

O variantă tactică diferită a mostrei gratuite este folosită de Amway Corporation, o companie cu dezvoltare foarte rapidă care produce și distribuie produse de gospodărie și îngrijire personală printr-o vastă rețea de

vânzători la domiciliu. Această companie, care a crescut de la statutul de firmă de apartament la o cifră de afaceri de 1,5 miliarde de dolari anual, plasează mostrele într-un pachet numit BUG. Acest pachet conține o colecție de produse Amway, cum ar fi flacoane cu soluție de lustruit mobila, detergent, șampon, spray-uri dezodorizante, substanțe împotriva insectelor sau produse pentru spălat geamuri. Ele ajung la client într-o cutie special concepută sau în pungi de polietilenă. Manualul confidențial de instructaj al Amway îndeamnă vânzătorul să lase pachetul clientului „Pentru 24, 48 sau 72 de ore, fără nici un fel de costuri sau obligații. Îndemnați doar clientul să folosească produsele respective... Este o ofertă ce nu poate fi refuzată”. La încheierea perioadei de probă, reprezentantul Amway revine pentru a lua comenzile la produsele dorite de către client. Și, devreme ce puțini clienți folosesc întregul conținut, sau chiar doar unul dintre produse, într-un timp atât de scurt, vânzătorul poate da pachetul mai departe unei alte persoane, reluând astfel întregul proces. Mulți reprezentanți Amway au chiar mai multe pachete, care circulă simultan în zona lor de acoperire.



Poftă bună!

Unii producători de produse alimentare nici nu mai așteaptă intrarea clienților în magazin pentru a le oferi mostre gratuite.

De acum, deja ne putem da seama că acel client care a acceptat și folosit produsele din pachetul Amway a fost prins în capcana reciprocității. Mulți se simt obligați să comande produsele pe care le-au încercat și din care au consumat o parte – iar Amway Corporation cunoaște acest lucru. Dar, chiar și într-o companie cu o rată de dezvoltare atât de mare precum Amway, pachetul BUG a creat agitație. Rapoartele trimise de către distribuitori companiei mamă consemnează un efect extraordinar: Incredibil! Nu am mai văzut niciodată o asemenea agitație. Produsul se mișcă incredibil de repede, și suntem de abia la început... După ce distribuitorii locali și-au luat pachetele BUG, a urmat o creștere a vânzărilor incredibilă. Cea mai fantastică idee de retail pe care am văzut-o!... În medie, la recuperarea pachetului BUG, clienții cumpără cam jumătate din conținutul acestuia. ... Într-un cuvânt, extraordinar! Nu a mai existat niciodată, în toată organizația, un răspuns ca acesta.

Distribuitorii Amway par buimăciți – totuși, fericiți – de forța extraordinară pe care o dovedește pachetul BUG. Noi, însă, nu ar trebui să mai fim.

Regula reciprocității domină multe situații de natură pur interpersonală, în care nici banii și nici schimbul comercial nu sunt importante. În ceea ce mă privește, cred că cel mai elocvent exemplu privind uriașa forță de persuasiune pe care o poate furniza arma reciprocității provine tocmai dintr-o astfel de situație. Omul de știință european Eibl-Eibesfeldt (1975) dă informația despre un soldat german din timpul Primului Război Mondial, a cărui misiune era aceea de a captura militari inamici pentru interogatorii. Pentru o unitate de luptă era extrem de greu să străbată țara nimănui care separa tranșeele celor două fronturi; însă, pentru un singur soldat era ceva mai ușor să se târască până la poziția inamică și

să se strecoare înăuntru. De aceea, armatele acelor vremuri aveau experți care executau astfel de misiuni cu regularitate, capturând soldați inamici pentru a-i aduce la interogatoriu. Expertul german îndeplinise deseori, cu succes, astfel de misiuni, pregătindu-se acum pentru încă una. Din nou, el reușește să negocieze cu dibăcie spațiul dintre cele două fronturi și să surprindă un inamic aflat singur în tranșee. Soldatul, care era la masă și nu avea habar de nimic, a fost imediat dezarmat. Luat prizonier, înspăimântat, ținând încă în mână o bucată de pâine, el a reușit să joace probabil cel mai important rol din viața lui. Oferă bucata de pâine inamicului. Germanul, la rândul lui, a fost atât de mișcat de acest gest încât nu a mai fost capabil să-și ducă misiunea la bun sfârșit. Drept care a făcut drumul înapoi în tranșeea lui, cu mâna goală, spre furia superiorilor.

Un alt punct de vedere, la fel de convingător, cu privire la forța pe care o are regula reciprocității vine din partea unei femei care și-a salvat viața nu oferind un dar, ca în cazul soldatului capturat, ci refuzând unul, împreună cu obligațiile care ar fi decurs din gestul acceptării. În luna noiembrie 1978, Jim Jones, liderul grupării religioase de la Jonestown, în Guyana, a cerut tuturor membrilor să se sinucidă. Cei mai mulți s-au conformat și au băut dintr-un vas plin cu o băutură răcoritoare otrăvită. Însă Diane Louie, și ea rezidentă a taberei respective, a refuzat cererea lui Jones și a fugit în junglă. Ea asociază această hotărâre cu alte refuzuri, precedente, de a accepta favoruri din partea lui. Odată, pe când era bolnavă, a respins oferta de a primi hrană specială „știind că dacă acceptam mă înhăța; nu doream să-i fiu datoare cu nimic” (Anderson&Zimbardo, 1984).

Acceptul aduce datorii nedorite

Am spus că puterea regulii reciprocității este atât de mare încât, oricât ne-ar fi cineva de necunoscut, dezagreabil sau inoportun, șansele de a ne conforma cererii respectivei persoane sunt foarte mari. Mai există însă încă un aspect al acestei reguli, care favorizează fenomenul. Cineva poate declanșa sentimentul îndatorării

chiar și dacă ne face un serviciu nesolicitat (Paese&Gilin). Să ne amintim că regula spune că nu putem oferi altora decât ceea ce ne-au oferit ei nouă. Pentru a ne simți obligați la răsplată, nu trebuie neapărat să fi cerut serviciul pe care l-am primit. De exemplu, organizația americană a veteranilor de război cu handicap relatează faptul că numai simpla solicitare prin poștă de donații produce o rată de răspunsuri pozitive de circa 18%. Însă atunci când plicul conține și un mic cadou, nesolicitat (etichete de adresă autocolante), rata succesului se dublează aproape, urcând până la 35%. Acest lucru înseamnă nu numai că simțim impulsul de a răsplăti un serviciu primit, ci că un astfel de serviciu nici măcar nu este neapărat necesar pentru a ne declanșa sentimentul de îndatorare.

Dacă reflectăm puțin asupra rolului social al regulii reciprocității, ne putem da seama de motivele acestei situații. Regula a apărut din necesitatea dezvoltării legăturilor de reciprocitate dintre indivizi, astfel încât cineva să poată iniția o astfel de relație fără teama că ar putea ieși în pierdere. Regula fiind adaptată acestui scop, un serviciu inițial nesolicitat trebuie să aibă atunci capacitatea de a crea o obligație. De asemenea, să ne reamintim și că relațiile reciproce conferă culturilor extraordinarul avantaj al coeziunii, ceea ce va determina în continuare presiuni în avantajul acestei reguli. Nu este de mirare atunci faptul că renumitul antropolog francez Marcel Mauss (1954), descriind presiunile aferente procesului de oferi-rece-primire a cadourilor, spune că în cadrul culturilor omenești există obligația oferirii, cea a primirii și cea a răsplătirii.

Și, cu toate că răsplata constituie esența regulii reciprocității, obligația de a primi este cea care face ca regula să funcționeze atât de ușor. Obligativitatea primirii ne restrânge capacitatea de a alege persoana către care dorim să ne îndatorăm, oferind cale liberă oricui. Să reexaminăm câteva exemple de mai devreme pentru a înțelege modul în care funcționează acest proces. Mai întâi, în cadrul studiului Regan am aflat că darul primit

de către subiecți, care a dublat numărul biletelor de tombolă vândute, nu a fost unul solicitat. Falsul subiect a părăsit încăperea revenind cu o Coca Cola pentru el și una pentru subiectul real din proprie inițiativă. Și, nimeni nu a refuzat-o. Iar motivele pentru care respingerea darului ar fi fost stânjenitoare nu sunt deloc greu de înțeles: omul își cheltuisese deja banii, o băutură răcoritoare era un dar potrivit – cu atât mai mult cu cât și el avea una – și, în plus, ar fi fost un gest nepolitic. Primirea băuturii răcoritoare a generat un sentiment de îndatorare care a devenit limpede în momentul în care falsul subiect și-a făcut cunoscută dorința de a vinde câteva bilete de tombolă. Trebuie reliefată aici asimetria existentă, în sensul că toate posibilitățile de alegere liberă au fost de partea ofertantului. El a ales tipul serviciului făcut precum și modalitatea de răsplată a acestuia. Bineînțeles că se poate spune că subiectul avea posibilitatea de a refuza ambele oferte, însă această opțiune ar fi fost una foarte dificilă. Pentru ca subiectul să spună nu în ambele situații, ar fi însemnat ca el să se opună puternicelor tendințe culturale, naturale, care îl îndemneau la reciprocitate.

Măsura în care acceptarea unui serviciu nedorit poate induce sentimentul de îndatorare este ilustrat foarte potrivit de tehnica de solicitare practică de către Societatea Hare Krishna. De-a lungul observațiilor mele sistematice asupra modului de cerere al membrilor acesteia, am înregistrat o varietate de răspunsuri din partea persoanelor vizate. Unul dintre cele mai frecvente era acesta:

Un om de afaceri aflat pe un aeroport merge grăbit prin aglomerație. Cineva de la Hare Krishna îi iese brusc în față și îi întinde o floare. Omul vizat, surprins, o ia. 11 Aproape imediat, însă, încearcă să o restituie, declarând că nu dorește floarea. Membrul sectei îi răspunde că este un dar din partea Societății Hare Krishna și că poate să o păstreze ... Totuși, o donație menită să sprijine continuarea eforturilor societății este bine venită.

Ținta protestează din nou: „Nu vreau floarea. Ia-o!”. Și, din nou, membrul sectei refuză afirmând: „Este darul nostru pentru dumneavoastră, domnule”. Pe figura omului de afaceri se poate citi confuzia. Să păstreze floarea și să plece fără a da nimic în schimb sau să cedeze presiunii impuse de regula reciprocității și să ofere la rândul lui o contribuție? Deja, dilema i s-a transferat de pe figură la întreaga postură. Corpul tinde să se îndepărteze de binefăcătorul inopinat, în mod evident pentru a se elibera, dar imediat se răzgândește la presiunea indusă de regula reciprocității. Mai face o tentativă de desprindere, însă renunță – nu se poate degaja. Dând din cap cu un gest de resemnare, caută în buzunar și scoate un dolar sau doi, care sunt acceptați cu politețe. Acum poate pleca liber și liniștit. Cu „darul” în mână, până la întâlnirea cu un coș de gunoi, unde azvârle floarea cu un gest nervos.

Cu totul întâmplător, am fost martorul unei scene care demonstrează faptul că cei de la Hare Krishna știu foarte bine frecvența cu care darurile lor sunt în cele din urmă aruncate de către cei cărora le sunt oferite. În timpul unei întregi zile petrecute la aeroportul internațional O’Hare, din Chicago, acum câțiva ani, am băgat de seamă că una dintre membrele grupului părăsea mereu zona centrală pentru a reface stocul de flori al camarazilor ei. S-a întâmplat că am decis să iau o pauză exact când fata ieșea să aducă alte flori. Am urmărit-o deci, drumul pe care l-a luat fiind cel de evacuare a gunoiului. Mergea de la pubelă la pubelă și aduna florile aruncate de țintele vizate deja. Apoi, s-a întors cu prada de flori recuperate de la gunoi, unele reciclate de cine știe câte ori, pentru a le reintroduce în circuitul reciprocității. Lucrul care mi-a atras atenția cel mai tare a fost faptul că majoritatea celor care oferiseră donații aruncaseră apoi florile. Iată că modul de operare al regulii reciprocității este de așa natură încât chiar și un dar absolut nedorit, și aruncat în consecință cu prima ocazie, se dovedește a fi nu mai puțin eficient în exploatare.

În afară de secta Hare Krishna, calitatea darurilor nesolicitate de a produce sentimentul obligației este recunoscută de o serie întreagă de alte organizații. De câte ori nu ați primit în cutia poștală mici cadouri – etichete de adresă autocolante personalizate, cărți poștale felicitare pentru diferite ocazii, brelocuri pentru chei – din partea unor agenții de caritate care vă solicitau într-o scrisoare însoțitoare donații? Doar anul trecut am primit cinci, două de la gruparea veteranilor de război cu handicap, și celelalte de la școli misionare și spitale. De fiecare dată, mesajele conțineau un fir comun. Bunurile conținute în plic trebuiau considerate drept un dar din partea organizației, iar banii pe care aș dori să-i trimit nu trebuie considerați drept o plată pentru ele, ci un dar în schimb. După cum spunea o scrisoare primită din partea unui program misionar, pachetul de felicitări poștale pe care l-am primit nu trebuie plătit ca atare, ci „este menit doar a vă stimula bunăvoința”. Dacă ar fi să ignorăm evidentele avantaje privind impozitul pe venit, ne dăm seama cât de profitabil este pentru o organizație ca felicitările trimise să fie percepute drept cadou și nu marfă: dacă în cadrul schimbului reciproc de cadouri, fie chiar și nedorite, există un impuls de tip cultural către reciprocitate, nu se poate spune același lucru și despre produsele comerciale nedorite.

Regula poate favoriza schimburi inechitabile

Mai există un aspect propriu regulii reciprocității care îi permite acesteia să fie exploatată în vederea realizării de profit. Paradoxal, deși s-a dezvoltat pentru promovarea schimburilor reciproce echitabile, ea poate fi folosită și în scopul obținerii unor rezultate indubitabil inechitabile. Regula de bază pretinde că un anumit tip de acțiune trebuie să fie răsplătit cu o acțiune similară. Un serviciu este echivalat de un alt serviciu – în nici un caz el nu poate fi echivalat de neglijență sau de un atac, indiferent de flexibilitatea permisă. Astfel, un prim serviciu minor poate induce acceptul pentru un contra-serviciu de o valoare considerabil mai mare. Și aceasta devreme ce, așa după cum am văzut, regula permite unei persoane

să aleagă natura îndatorării față de serviciul inițial precum și natura contra-serviciului oferit în schimb. Astfel că, cei care exploatează regula în beneficiul propriu ne pot cu ușurință manipula încât să acceptăm un schimb inechitabil.

Revenim din nou la experimentul Regan. Ne amintim că subiectul fals a dat câte o sticlă de Coca Cola pe post de cadou inițial, pentru ca mai târziu să le ceară tuturor subiecților să achiziționeze câteva dintre biletele lui de tombolă de 25¢ bucata. Ceea ce nu v-am spus până acum este faptul că experimentul a avut loc în anii 1960, pe când prețul unei Cola era de 10¢. În medie, subiecții cărora li s-a oferit o răcoritoare în valoare de 10¢ au cumpărat 2 bilete de tombolă; deși, unii au cumpărat chiar și 7. Urmărind chiar și numai media, putem spune că falsul subiect a realizat o foarte bună afacere. Pentru că, la investiția făcută, un profit de 500% este, într-adevăr, respectabil!

În cazul prezentat, chiar și profitul de 500% nu înseamnă, totuși, mai mult de 50¢. Este oare capabilă regula reciprocității să producă câștiguri cu diferențe substanțial mai mari? Da, în circumstanțe favorabile, cu siguranță că poate. Să luăm ca exemplu relatarea unei studente de-a mea cu privire la un moment pe care și-l va aminti mereu cu durere.

Cu circa un an în urmă, stăteam într-o parcare și încercam să-mi pornesc mașina. La un moment dat, a venit un tip care a reușit să o facă să meargă. I-am mulțumit, iar el mi-a răspuns cu amabilitate. Când a dat să plece, i-am spus că, dacă va avea nevoie vreodată de un ajutor, să apeleze la mine. După circa o lună, tipul mi-a bătut la ușă și m-a rugat să-i împrumut mașina pentru câteva ore pentru că a lui era la reparat. Deși mă simțeam obligată față de el, aveam totuși unele rețineri pentru că mașina era nouă, iar el părea foarte tânăr. I-am împrumutat însă mașina. Pe care a făcut-o praf. Mai târziu, am aflat că era minor și nu avea nici asigurare.

Cum este posibil ca o tânără inteligentă să accepte

să-și dea mașina unei persoane practic străine, și adolescent pe deasupra, doar pentru că acesta îi făcuse un mic serviciu cu o lună în urmă? Sau, în termeni generali, cum se face că un prim mic serviciu stimulează un răspuns mult mai important? Un motiv important îl constituie caracterul neplăcut pe care îl are sentimentul îndatorării. Cei mai mulți dintre noi se simt prost știind că au obligații. Este un sentiment apăsător care se cere înlăturat. Sursa lui nu este greu de identificat. Deoarece înțelegerile reciproce sunt vitale pentru funcționarea sistemelor sociale, am fost condiționați să nu ne simțim confortabil atunci când suntem obligați față de cineva. Dacă ar fi să ignorăm necesitatea restituirii unui serviciu pe care l-am primit, am bloca astfel secvența de reciprocitate, ceea ce ar face ca acela care ne-a oferit serviciul să se abțină pe viitor de la astfel de gesturi. Însă nici unul dintre aceste evenimente nu este spre binele societății. De aceea, suntem încă din copilărie instruiți să reacționăm sub povara obligației. De aceea, fie doar și numai pentru acest motiv al eliberării de povara psihologică a îndatorării, suntem gata să oferim în schimb un serviciu mai mare decât cel pe care l-am primit inițial.

Dar, mai există și un alt motiv. Cineva care încalcă regula reciprocității acceptând un serviciu util fără a oferi în schimb un alt serviciu util, este disprețuit în cadrul grupului lui social. Excepția apare numai atunci când respectiva persoană nu se poate achita de obligație din cauza circumstanțelor nefavorabile sau a lipsei aptitudinilor. Totuși, față de cel care nu se conformează dictatului reciprocității se manifestă, de regulă, respingere. 12 Etichetele de profitor și nerecunoscător sunt foarte dezagreabile și se cer neapărat evitate. Ele sunt într-atât de dăunătoare încât oamenii sunt capabili să accepte chiar și schimburi inegale numai pentru a le evita.

Combinat, disconfortul și rușinea pot provoca daune psihologice serioase. În această perspectivă nu mai este surprinzător faptul că, în numele reciprocității, vom fi adesea gata să răsplătim mai mult decât am

primit. Putem ajunge până acolo încât să evităm chiar solicitarea unui serviciu doar pentru că nu ne considerăm capabili să-l răsplătim îndeajuns (De Paulo, Nadler&Fisher, 1983; Greenberg&Shapiro, 1971; Riley&Eckenrode, 1986). În cele din urmă, costurile psihologice pot depăși ca pondere pierderea materială.

Dar, și alte tipuri de pierderi îi pot determina pe oameni să respingă cadouri sau beneficii. Femeile vorbesc adesea despre sentimentul neplăcut de obligație pe care îl resimt față de un bărbat care le-a făcut un cadou de preț sau a plătit o masă în oraș. Chiar și ceva cu totul nesemnificativ precum prețul unei băuturi poate provoca sentimentul obligației. O studentă de la unul dintre cursurile mele a dat expresie în mod foarte elocvent, într-o lucrare, acestei situații: „După ce am învățat din propria experiență, nu mai permit de-acum nici unui tip cunoscut în club să-mi ofere o băutură, pentru că vreau ca nici unul dintre noi să nu creadă că asta îmi creează obligații sexuale”. Cercetările în domeniu arată faptul că există temei pentru a crede așa ceva. Dacă, în loc să plătească singură, o femeie permite unui bărbat să-i plătească băutura, se consideră imediat, atât de către bărbați cât și de către femei, că ea este disponibilă sexual (George, Gournic&McAfee, 1988).



Schimb vinovat

Chiar și cei mai mari zgârciți dintre oameni simt influența regulii reciprocității.

Atlantic Feature © 1991 Marc Parisi

Deși regula reciprocității se aplică majorității tipurilor de relație, în forma sa cea mai pură ea nu este nici necesară și nici nu este de dorit în relații pe termen lung – așa cum sunt cele familiale sau de prietenie fermă. În cadrul acestor relații, de tip „comunal” (Clark&Mills, 1979; Mills&Clark, 1982), ceea ce constituie substanța schimbului nu mai este obligația reciprocității ci voința de a furniza celorlalți ceea ce le este de folos, atunci când le este necesar (Clark, Mills&Corcoran, 1989). Acest aspect al regulii reciprocității nu mai solicită calcularea ponderii a ceea ce s-a oferit, ci doar respectarea de către cei implicați a regulii în termenii ei generali (Clark, 1984; Clark&Waddell, 1985; Clark, Mills&Powell, 1986). Cu toate acestea, chiar și în cadrul unei prietenii, dezechilibrul persistent al reciprocității poate conduce la nemulțumiri.

RAPORTUL CITITORULUI 2.1

Din partea unui salariat al statului

În perioada când făceam instructajul pentru ocuparea noului meu loc de muncă, persoana al cărei loc urma să-l ocup m-a asigurat că îmi va plăcea de șeful meu deoarece este o persoană foarte amabilă și generoasă. Mi-a spus că ea primea adesea de la el flori și alte cadouri, cu diferite ocazii. A hotărât să renunțe la muncă doar pentru că își dorea un copil și vroia să stea acasă; altfel, cu siguranță că ar fi stat la locul respectiv de muncă încă mulți ani.

Lucrez de-acum cu acest șef de șase ani, și am aceeași experiență. Ne oferă mie și fiului meu cadouri de Crăciun, iar mie de fiecare aniversare a zilei mele de naștere. Însă, de doi ani, am atins plafonul maxim de salarizare. Și, deoarece pentru tipul de activitate pe care o prestez nu există posibilitatea promovării, pentru a avansa nu pot face altceva decât să mă înscriu la o testare și să mă mut la un alt departament, sau să-mi

găsesc de lucru la o companie privată. Însă nu îmi vine să fac acest lucru. Deoarece șeful meu se apropie de vârsta pensionării, voi putea să mă mut în altă parte de abia după ce pleacă el; deocamdată, mă simt obligată să stau pentru că se poartă atât de frumos cu mine.

Nota autorului: Sunt șocat de limbajul folosit de această corespondentă pentru a descrie actualele ei opțiuni în privința lucrului, ea spunând că „va putea” să se mute doar după pensionarea șefului ei. După cum se pare, modesta lui amabilitate a întreținut o stare de dependență care a împiedicat-o să-și caute un loc de muncă mai bine plătit. Iată o lecție utilă managerilor care doresc să insuflă subordonaților spiritul loialității. Dar, mai există încă o lecție de învățat de către noi toți. Lucrurile mărunte nu sunt întotdeauna ceea ce par a fi – cel puțin nu atunci când sunt în legătură cu reguli importante în viață, așa cum este cea a reciprocității.

CONCESII RECIPROCE

Mai există și o a doua modalitate de folosire a regulii reciprocității pentru a determina pe cineva să se conformeze unei cereri anume. Este mai subtilă decât cea directă, prin care persoanei respective i se oferă ceva pentru ca apoi să i se ceară altceva în schimb, dar, în multe privințe, mult mai eficientă. O experiență proprie, avută cu câțiva ani în urmă, mi-a oferit ocazia de a vedea la prima mână cât de bine funcționează această tehnică de persuasiune.

Mergeam la un moment dat pe stradă, când am fost abordat de un puști de 11-12 ani. S-a prezentat și mi-a spus că vinde bilete la spectacolul anual de circ al organizației cercetașilor, sâmbăta următoare, seara. Apoi m-a întrebat dacă vreau să cumpăr bilete la prețul de 5\$ bucata. Deoarece ultimul mod în care aș fi dorit să-mi petrec seara de sâmbătă era în mijlocul cercetașilor, am refuzat. „Bine”, spuse puștiul, „Dacă nu doriți bilete, atunci, poate vreți să cumpărați o ciocolată? Nu costă decât 1\$ bucata”. Am cumpărat două, realizând că se întâmplase acolo ceva demn de ținut minte. În primul rând, nu îmi place ciocolata; în al doilea

rând, îmi plac banii mei; în al treilea rând, rămăsesem înțepenit pe loc cu două ciocolate în mână; în al patrulea rând, puștiul plecase cu banii mei.

Pentru a mă lămuri mai exact ce anume se petrecuse, m-am dus la birou și am convocat o ședință cu asistenții mei de cercetare. Analizând situația, am început să deslușim implicarea regulii reciprocității în determinarea mea de a răspunde cererii puștiului de a cumpăra dulciurile. Regula generală spune că atunci când cineva se comportă într-un anume fel cu noi are dreptul la un răspuns similar. Am văzut că o urmare a acestui lucru este obligația de a răsplăti serviciul primit. O altă urmare este însă obligația de a face o concesiune cuiva care ne-a făcut la rândul său o concesiune. După cum au remarcat cei din colectivul meu, aceasta era situația în care mă pusese puștiul cercetaș. Cererea lui de a-i cumpăra câteva ciocolate fusese formulată ca o concesiune făcută la cumpărarea biletelor. Și, conform cerințelor reciprocității, trebuia să fac la rândul meu o concesiune. Pe care, după cum s-a văzut, am făcut-o. În momentul în care el a trecut de la o cerere mare la una mai mică, la rândul meu am devenit din non receptiv, deși nu mă interesa de fapt niciuna dintre cererile lui.

Acesta a fost un exemplu clasic al felului în care arma influențării poate întări o cerere. Personal, am fost determinat să cumpăr ceva nu pentru că m-ar fi interesat în vreun fel, ci pentru că solicitarea de a cumpăra respectivul lucru a fost astfel formulată, încât să se bazeze pe regula reciprocității. Nu a avut nici o importanță faptul că nu îmi place deloc ciocolata; devreme ce puștiul mi-a făcut o concesiune, am reacționat prompt, mecanic, cu o altă concesiune. Cu toate acestea, tendința de a răspunde de o manieră reciprocă la concesiuni nu este chiar atât de puternică încât să fie eficientă mereu, la toți oamenii. De fapt, niciuna dintre armele aflate în arsenalul influențării, prezentate în această carte, nu este atât de puternică. Cu toate acestea, reacția mea în relația de schimb cu micul cercetaș a fost suficientă pentru a mă lăsa cu gura

căscată și în posesia a două bucăți de ciocolată pe care nu le doream.

De ce trebuie să mă simt obligat să întorc o concesie? Din nou, răspunsul stă în beneficiul pe care un astfel de răspuns îl aduce societății. În ceea ce face ca în cadrul oricărui grup oamenii să lucreze împreună pentru împlinirea aspirațiilor comune. Totuși, în multe ocazii, participanții ridică pretenții inacceptabile celorlalți. De aceea, societatea face în așa fel încât aceste dorințe inițiale incompatibile să fie înlăturate în favoarea cooperării spre beneficiul general. Iar acest lucru se realizează prin intermediul unor proceduri care promovează compromisul. O astfel de procedură, importantă, fiind concesia reciprocă.

Regula reciprocității ocazională concesia reciprocă în două moduri. Primul mod este evident: îl presează pe beneficiarul unei prime concesii să răspundă corespunzător. Cel de al doilea mod, mai puțin evident, este crucial. Din cauza obligației recipientului de a răspunde, oamenii sunt liberi să inițieze prima concesie demarând astfel procesul de schimb. În definitiv, dacă nu ar fi existat obligațiile sociale de reciprocitate, cine ar mai fi fost dispus să facă primul sacrificiu? Situație în care ar fi existat riscul de a oferi ceva fără a primi nimic în schimb. Grație regulii, avem acum siguranța că dacă facem primul sacrificiu, partenerul va fi obligat să ofere un sacrificiu la schimb.

RESPINGERE-REPLIERE

Deoarece compromisul este guvernat de regula reciprocității, devine posibilă folosirea concesiei inițiale ca parte a unei tehnici foarte eficiente de persuasiune. Este vorba despre o tehnică simplă, pe care noi o vom denumi de respingere-repliere, cunoscută și ca tehnica ușii în față. Să presupunem că doriți ca eu să accept o anumită propunere. O metodă de a mă convinge este aceea de a-mi face o primă propunere mai mare, pe care eu o voi refuza. După care, o formulați pe cea mai mică, adică cea pe care o aveți de fapt în vedere de la bun început. Dacă v-ați structurat demersul cu

suficientă abilitate, eu ar trebui să o percep pe cea de a doua ca pe o favoare făcută mie, ceea ce mă va determina să răspund cu o contra favoare – respectiv acceptarea celei de a doua propuneri.

Care a fost metoda prin care micul cercetaș m-a făcut să-i cumpăr ciocolatele? A fost, oare, artificială replierea lui de la 5\$ la 1\$, premeditată în vederea vinderii batoanelor de ciocolată? Ca unul care încă mă mândresc cu meritele de cercetaș, sper că nu. Însă, indiferent dacă tehnica folosită a fost intenționată sau nu, efectul ei a fost același. A funcționat! Și pentru că funcționează, tehnica de respingere-repliere poate fi, și chiar este, folosită în mod intenționat de către unii oameni pentru a obține ceea ce vor. Să examinăm mai întâi felul în care această tactică ar putea fi utilizată ca metodă sigură de persuasiune. Mai târziu, vom vedea modurile în care ea este folosită deja. În final, ne vom îndrepta atenția către două elemente puțin cunoscute ale acestei tehnici, care fac din ea una dintre cele mai atractive tactici de persuasiune disponibile.

Ne amintim că după întâlnirea mea cu cercetașul mi-am convocat asistenții pentru a încerca să ne dăm seama ce anume mi s-a întâmplat – și, după cum s-a vădit în cele din urmă, să mâncăm dovada palpabilă. De fapt, am făcut chiar mai mult. Am pus la cale un experiment în vederea testării eficienței procedurii de repliere de la o cerere preliminară mare, refuzată, la cea dorită de fapt. Experiment prin care am urmărit două obiective. Mai întâi, am vrut să vedem dacă procedura este eficientă și asupra altor persoane în afară de mine. Deși se părea că eram o victimă a tacticii respective, eu am totuși o oarecare istorie privind cedarea în fața a tot felul de trucuri. Așa că, a rămas întrebarea „Tehnica de respingere-retragere funcționează asupra unui număr suficient de mare de oameni pentru a o face utilă ca metodă de persuasiune?”. Dacă da, atunci ar fi ceva de care ar trebui să se țină cont în viitor. Cel de al doilea motiv pentru care ne-am decis asupra studiului a fost cel de a determina cât de puternică era această tehnică.

Poate ea produce conformarea cu o cerere într-adevăr apreciabilă? Cu alte cuvinte, cererea mai mică, către care se repliază solicitantul, ar trebui să fie mică într-adevăr? Dacă percepția noastră cu privire la ce anume asigură eficiența acestei tehnici era corectă, cea de a doua cerere nu trebuie să fie neapărat mică; trebuie doar să fie mai mică decât cea inițială. Noi suspectam faptul că aspectul critic al tehnicii replierii de la mare la mic îl reprezenta tocmai prezentarea sub forma unei concesi. Astfel că, atâta vreme cât era mai mică decât cea inițială, cea de a doua cerere ar fi putut fi de fapt mare, în mod obiectiv, fără a afecta prin aceasta eficiența în sine a tehnicii.

După ce am cugetat puțin, ne-am hotărât să testăm această tehnică pe o cerere despre care credeam că puțini oameni ar fi acceptat-o. Dându-ne drept reprezentanți ai „Programului Regional de Consiliere a Tinerilor”, am abordat studenții din campus întrebându-i dacă sunt de acord să însoțească un grup de delincvenți juvenili, de vârste neprecizate, într-o excursie de o zi la grădina zoologică. Ideea de a fi răspunzător ore întregi pentru un grup de delincvenți cu vârste neprecizate, în locuri publice, gratuit, nu putea fi de loc atrăgătoare. După cum era de așteptat, cea mai mare parte dintre cei abordați, 83%, a refuzat. Și totuși, am obținut rezultate foarte diferite de la un eșantion de studenți cărora li s-a cerut același lucru, cu o diferență însă. Înainte de a le cere să fie însoțitori ai delincvenților la grădina zoologică, le-am cerut un serviciu și mai mare: să petreacă două ore pe săptămână, timp de un an, pe post de consilieri pentru delincvenți juvenili pentru o perioadă de minimum doi ani. Și numai după ce această cerere exagerată a fost respinsă, am prezentat cea de a doua cerere, mai mică, cu vizita la grădina zoologică. Prezentarea vizitei sub forma replierii de la cererea inițială mare a făcut ca rata succesului să crească în mod dramatic. Astfel, s-au oferit să fie însoțitori de trei ori mai mulți studenți (Cialdini, Vincent, Lewis, Catalan, Wheeler&Darby, 1975).

Fiți siguri că o strategie capabilă să tripleze procentul de conformare cu o cerere substanțială – în experimentul nostru de la 17 la 50% – va fi utilizată frecvent într-o varietate de montaje. De exemplu, în negocierile salariale se folosește tactica solicitării unor pretenții foarte mari, pe care nimeni nu se așteaptă să le obțină, dar de la care se poate face o repliere către cereri mai rezonabile. S-ar părea că procedeul este cu atât mai eficient cu cât suma inițială este mai mare, deoarece lasă mai mult loc așa-ziselor concesi. Lucru care este adevărat doar până la un punct. Cercetări făcute în Israel, la Universitatea Bar Ilan, privind tehnica de respingere-repliere arată faptul că, dacă cererea inițială este într-atât de mare încât să pară nerezonabilă, tactica eșuează (Schwartzwald, Raz&Zvibel, 1979). În astfel de situații, partea care face cererea exagerată nu mai este percepută ca negociind în bună credință. Astfel, nicio repliere de la poziția nerealistă nu va mai fi apreciată drept concesie și, ca atare, nu va primi reciprocitate. Deci, adevăratul negociator este doar acela a cărui poziție inițială este exagerată atât cât să permită o serie de mici concesi și contraoferte, care să conducă în final la oferta dorită (Thompson, 1990).

În timpul investigațiilor mele privind vânzările la domiciliul clientului am fost martor și al unei alte forme a tehnicii de respingere-repliere. Unele organizații folosesc o variantă tactică ceva mai puțin elaborată și mai oportunistă. Fără îndoială că scopul principal al unui agent de vânzări este acela de a vinde. Însă, programele de instruire pe care le-am cercetat accentuează faptul că un al doilea scop avut în vedere este acela de a obține de la clientul potențial o serie de nume de referință: prieteni, rude, vecini, la care vânzătorul poate apela. Pentru un număr de motive pe care le vom lua în discuție în cuprinsul capitolului al cincilea, procentul vânzărilor la domiciliul clientului crește considerabil atunci când vânzătorul menționează câteva persoane cunoscute care „recomandă” vânzarea.



Calvin and Hobbes

by Bill Watterson



Moduri corecte și incorecte de folosire a tacticii de respingere-retragere

Neapărat, cererea extremă trebuie să fie prima; și nici o cerere nu este prea extremă.

Cu permisiunea King Features Syndicate. Calvin & Hobbes, copyright ©1985, Bill Watterson. Toate drepturile rezervate.

Însă, în timpul instructajelor la care am participat nu mi s-a recomandat niciodată să obțin un refuz al vânzării pentru a reveni apoi cu cererea pentru nume de referință. Totuși, în cadrul câtorva programe am fost instruit să folosesc refuzul de a cumpăra ca oportunitate pentru obținerea unor nume de referință. „Bun, atunci, dacă dumneavoastră considerați că un set complet de enciclopedii de calitate nu vă interesează în acest moment, poate mă puteți ajuta cu numele unor persoane care ar putea profita de oferta deosebită a companiei noastre. Îmi puteți, vă rog, da câteva nume?” Mulți dintre cei care, altfel, nu ar divulga numele cunoscuților în cadrul unei prezentări de produse, sunt de acord să le furnizeze atunci când cererea este prezentată sub forma unei concesii făcute la o ofertă de vânzare respinsă.

Concesiile reciproce, contrastul perceptiv și misterul Watergate

Am vorbit deja despre unul dintre motivele succesului tehnicii de respingere-repliere, respectiv încorporarea regulii reciprocității. Această strategie, bazată pe o cerere mare urmată de una mică, mai este însă eficientă și din alte două motive. Primul se referă la principiul contrastul perceptiv, despre care am vorbit în primul capitol. Printre altele, acest principiu este responsabil pentru determinarea cuiva de a cumpăra și altceva, mai ieftin în comparație cu ceva scump deja achiziționat – după contactul cu prețul bunului scump, prețul celui alt bun părând mic prin comparație. Tot așa, tehnica de la mare la mic folosește și ea același principiu al contrastului, micșorând și mai mult aparența celei de a doua cereri în comparație cu prima. Dacă aș vrea să-mi împrumutăm o sumă modică de bani, pot face ca suma să pară mai mică dacă vă voi cere mai întâi dublu. Unul dintre lucrurile remarcabile ale acestei tactici este acela că, cerând mai întâi dublu și apoi cât vreau de fapt, pun în mișcare simultan atât regula reciprocității cât și principiul contrastului perceptiv. Astfel, nu numai că cea de a doua mea cerere va fi privită ca o concesie care trebuie reciprocă, ci va părea și mai mică decât ar fi părut dacă ceream suma respectivă de la bun început.

Împreună, influențele exercitate de reciprocitate și contrastul perceptiv se dovedesc a fi foarte puternice. În cadrul secvenței respingere-repliere ele sunt capabile să obțină efecte uimitoare. Presupun chiar că acestea două pot furniza singura explicație cu adevărat plauzibilă pentru una dintre cele mai obscure acțiuni politice ale timpurilor noastre. Este vorba despre decizia de a se pătrunde prin efracție în birourile Comitetului Național Democrat din clădirea Watergate, acțiune care a dus în cele din urmă la ruinarea președinției lui Richard Nixon. Unul dintre participanții la luarea respectivei decizii, Jeb Stuart Magruder, auzind că spărgătorii de la Watergate au fost prinși, a replicat cu uimire: „Cum am putut fi atât de proști?!”. Chiar, cum?

Pentru a înțelege cât de primitiv a fost modul în care administrația Nixon a ajuns la acceptarea ideii

spargerii respectivelor birouri, să încercăm să trecem în revistă faptele:

- Ideea a aparținut lui G. Gordon Liddy, însărcinat cu adunarea de informații pentru Comitetul de Realegere a Președintelui (CRP). Liddy dobândise printre membrii de vârf ai administrației reputația unui tip rudimentar, existând chiar rezerve cu privire la stabilitatea lui mentală și puterea de judecată.
- Propunerea lui Liddy a fost extrem de costisitoare, reclamând un buget în numerar de 250.000\$, bani neidentificabili.
- La sfârșitul lunii martie – atunci când a fost aprobată în cadrul unei întruniri a directorului CRP, John Mitchell, cu asistenții lui, Magruder și Frederick LaRue – perspectiva unei victorii a lui Nixon în alegerile din noiembrie era mai strălucitoare ca niciodată. Edmund Muskie, singurul pe care sondajele îl creditau drept contracandidat serios, avusese performanțe slabe în preliminară. Iar Partidul Democrat se părea că îl alesese pe cel mai ușor de înfrânt candidat, George McGovern. Practic, victoria republicanilor părea asigurată.
- Însuși planul de efracție era o operațiune de mare risc, necesitând participarea și discreția a zece oameni.
- Comitetul Național Democratic și președintele său, Laurence O'Brien, ale cărui birouri aflate în clădirea Watergate urmau să fie sparte pentru a se instala dispozitive de ascultare, nu deținea nici un fel de informații care ar fi putut compromite fatal pe cel ce se profila ca viitor președinte republican. Democrații nici măcar nu erau interesați de astfel de informații, exceptând cazul în care administrația ar fi făcut ceva extrem de nebunesc.

În ciuda perspectivelor oferite de cele de mai sus, a costului ridicat, a lipsei de sens și a potențialului sfârșit catastrofic al unei inițiative pornite de la un om a cărui judecată era pusă la îndoială, planul a fost aprobat. Cum a fost posibil ca persoane atât de inteligente și realizate profesional precum Mitchell și Magruder, să facă ceva atât de nebunesc? S-ar putea însă ca răspunsul să fie

deslușit într-o situație puțin discutată. Planul de 250.000\$ nu a fost prima propunere a lui Liddy. De fapt, el nu era decât o concesiune făcută altor două planuri anterioare, de proporții uriașe. Primul, propus cu două luni mai devreme în cadrul unei întâlniri cu Mitchell, Magruder și John Dean, prevedea un proiect de un milion de dolari care includea, pe lângă instalarea dispozitivelor de ascultare la Watergate, un avion de urmărire special echipat, spargeri, echipe instruite pentru răpire și jaf armat, și un iaht dotat cu prostituate pentru șantajarea politicianilor democrați. Al doilea plan al lui Liddy, prezentat după o săptămână în fața aceluiași grup, eliminase o parte din elemente reducând costul la jumătate de milion. Numai după ce acestea două au fost respinse a prezentat Liddy proiectul curățat până la os, în valoare de un sfert de milion de dolari, în fața lui Mitchell, Magruder și Frederik LaRue. De această dată, planul, tot prost, dar ceva mai puțin decât precedentele două, a fost aprobat.

Este posibil ca eu, un naiv patentat, și John Mitchell, un politician versat și abil, să fi fost atât de ușor atrași în niște afaceri proaste de aceeași tactică de persuadare – eu de către un micuț cercetaș vânzător de dulciuri iar el de către un vânzător de dezastru politic?

Dacă examinăm mărturia lui Jeb Magruder, apreciat de către majoritatea investigatorilor fenomenului Watergate a furniza cea mai credibilă relatare a crucialei întâlniri în cursul căreia a fost acceptat planul lui Liddy, observăm o serie de indicii revelatoare. Mai întâi, Magruder (1974) afirmă că „nimeni nu a fost impresionat în mod deosebit de proiect”; însă, „după ce începuse de la imensa sumă de un milion de dolari, ne-am gândit că, probabil, un sfert ar fi o sumă rezonabilă... Nu ne venea să-l trimitem acasă cu nimic”. Mitchell, cuprins de sentimentul că „trebuie să-i lăsăm lui Liddy ceva mărunțiș”, este și el de acord, în ideea că „Ok, hai să-i dăm lui Liddy un sfert de milion de dolari și să vedem cu ce vine”. Astfel, în contextul cererii

inițiale exagerate a lui Liddy, „un sfert de milion de dolari” devenise „ceva mărunțiș”, de lăsat ca semn de bunăvoință concesivă. Cu claritatea pe care i-o conferă cunoașterea nemijlocită, Magruder a descris modul în care i-a abordat Liddy în termeni care ilustrează perfect tehnica de respingere-repliere. „Dacă ar fi venit la noi la început și ne-ar fi spus «Am un plan de spargere și plantare de microfoane în biroul lui Larry O’Brien», am fi respins ideea din capul locului. În schimb, a venit cu schema lui complicată cu prostituate/răpiri/jafuri/sabotaj/ascultare... Cerea toată prăjitura, când de fapt ar fi fost mulțumit doar cu jumătate, sau chiar cu un sfert”.

Este util de știut că, deși s-a înclinat în cele din urmă în fața deciziei șefului lui, un singur membru al grupului, respectiv Frederick LaRue, a dat glas unei opoziții directe față de propunere. Afirmând, cu evident bun simț, „Nu cred că merită riscul”, probabil că s-a întrebat totodată de ce colegii lui, Mitchell și Magruder, nu îi împărtășesc opinia. Bineînțeles că ar fi putut exista, între LaRue și ceilalți doi, diferențe de opinii care să fi generat perspective diferite asupra planului lui Liddy. Totuși, un lucru se remarcă în mod deosebit: dintre cei trei, numai LaRue nu fusese prezent la întâlnirile precedente, unde Liddy își prezentase programele mult mai ambițioase. Și, de aceea, probabil că numai LaRue fusese capabil să vadă că cea de a treia propunere nu era decât o găselniță și să reacționeze în consecință: cu obiectivitate, neinfluențat de forța contrastului perceptiv și a regulii reciprocității care acționau asupra celorlalți doi. Rău dacă faci, rău dacă nu faci

Puțin mai devreme am afirmat că tehnica de respingere-repliere are, în plus față de regula reciprocității, alți doi factori care operează în favoarea ei. Am discutat deja despre unul dintre acești doi factori, respectiv principiul contrastului perceptiv. Avantajul suplimentar al acestei tehnici nu este un principiu psihologic propriu zis, după cum este cazul cu ceilalți doi factori. Mai curând, el aparține ca aspect structural

secvenței cererii. Să admitem din nou că vreau să împrumut de la dumneavoastră o anumită sumă de bani. Dacă încep cu o cerere dublă, nu am cum să pierd. Dacă veți fi de acord, voi avea de două ori suma dorită de mine inițial. Dacă, pe de altă parte, mă refuzați, pot să mă repliez la suma dorită de mine de fapt, și, prin intermediul principiilor reciprocității și contrastului, să-mi măresc considerabil șansele de succes. În ambele cazuri ies în câștig. Este o situație de tipul „cap, câștig eu, pajură, pierzi tu”.

Cel mai limpede, utilizarea sistemului de la mare la mic se vede în practica folosită în magazine, de a se prezenta mai întâi modelele de vârf de gamă. Potențialului cumpărător îi sunt arătate invariabil produsele cele mai scumpe. Dacă acesta cumpără, pentru magazin este frișca de pe tort. Dacă însă refuză, vânzătorul îl contraofertează cu un model cu preț ceva mai rezonabil. O dovadă a eficienței acestui procedeu o găsim într-un articol din revista Sales Management , retipărit fără comentariu în Consumer Reports :

Dacă ați fi vânzător de mese de biliard, ce model ați recomanda? Pe cel de 329\$, sau pe cel de 3000\$? Probabil că ați recomanda modelul mai ieftin, în speranța că, ulterior, îl veți convinge pe client cu privire la cealaltă. Însă, noul director de promovare de la Brunswick, G. Warren Kelly, spune că faceți o greșală. Pentru a-și susține punctul de vedere, Kelly vine cu cifrele reale de la un magazin reprezentativ. În prima săptămână, clienților li s-au prezentat mai întâi produsele de la baza gamei, fiind apoi îndemnați să ia în considerare și produse mai scumpe – aceasta fiind abordarea tradițională. În respectiva săptămână, media vânzărilor a fost de 550\$ de masă. În cea de a doua săptămână însă, clienții erau conduși direct la masa de 3000\$, indiferent de ce model ar fi vrut ei să vadă, după care urma restul gamei, în ordinea descrescătoare a prețului și calității. Rezultatul a fost o medie de peste 1000\$ de masă („Quote”, 1975, p. 62).

Data fiind eficiența extraordinară a tehnicii de

respingere-repliere, ar trebui să aibă și dezavantaje pe măsură. De exemplu, potențialele victimele ar putea să nu accepte să fie înghesuite astfel. Atunci, reacțiile negative s-ar vedea în câteva feluri. Victima s-ar putea să nu respecte înțelegerea verbală făcută cu solicitatorul și să se răzgândească. Sau, simțindu-se manipulată, ar putea să-și piardă complet încrederea în acesta, hotărând să-l evite definitiv. În cazul în care una, sau ambele situații, apar în mod frecvent, solicitatorul trebuie să se gândească mai bine la folosirea procedurii de respingere-repliere. Studiile arată însă faptul că astfel de reacții din partea victimelor nu apar în mod frecvent. Dimpotrivă, este uimitor faptul că ele sunt chiar mai puțin frecvente! Totuși, înainte de a înțelege ce anume se întâmplă, să aruncăm o privire asupra dovezilor. Profită de mine și nu uita să mă mai cauți

Un studiu publicat în Canada (Miller, Seligman, Clark&Bush, 1976) aruncă lumină asupra întrebării dacă o victimă a tacticii respingere-repliere se va conforma mai departe celei de a doua propuneri. În plus față de consemnarea faptului că persoana vizată a acceptat sau respins cererea (să lucreze două ore pe zi fără plată pentru o instituție de sănătate mentală comunitară), experimentul verifica și dacă persoanele s-au prezentat să-și facă datoria după cum promisese. Ca de obicei, procedeul începerii cu cererea mai mare (să lucreze două ore pe zi fără plată pentru o instituție de sănătate mentală comunitară pentru cel puțin doi ani) a produs un număr mai mare de acceptări a celei de a doua propuneri (76%) decât procedeul solicitării directe a acesteia (29%). Însă cel mai important rezultat s-a obținut cu privire la rata de prezentare la locul de muncă a celor care acceptaseră să se ofere voluntari; din nou, procedeul de respingere-repliere s-a arătat mai eficient (85% față de numai 50%).

Un alt experiment s-a interesat dacă victimele procedurii de respingere-repliere s-au simțit într-atât de manipulate încât să refuze orice alte cereri. În cadrul acestui studiu (Cialdini&Ascani, 1976), țintele vizate au

fost studenți cărora li s-a cerut să doneze câte o jumătate de litru de sânge la fiecare șase săptămâni în cadrul unei acțiuni anuale a campusului. Țintele primului grup au fost mai întâi rugate să doneze o jumătate de litru la fiecare șase săptămâni timp de minimum trei ani. Celuilalt grup țință i s-a cerut să doneze doar o jumătate de litru. Celor care acceptaseră și s-au prezentat ulterior la centrul de recoltare li s-a cerut numărul de telefon pentru a putea fi contactați în vederea donării viitoare de sânge. Aproape toți studenții care veniseră gata să doneze ca urmare a tehnicii respingere-repliere au acceptat să mai doneze și altă dată (84%), în vreme ce în grupul celălalt au acceptat mai puțin de jumătate (43%). Iată deci că strategia respingerii-replierii s-a dovedit superioară chiar și pentru servicii viitoare.

Plăcutele efecte secundare ascunse

Pare destul de ciudat faptul că tactica respingerii-replierii determină pe oameni să fie de acord cu o anume cerere, pe care nu numai că o îndeplinesc dar se mai oferă și voluntari pentru cereri similare ulterioare. Ce anume, oare, din cadrul acestei tehnici îi face pe cei care s-au păcălit odată să continue să se conformeze și în viitor? Pentru răspuns ar trebui să privim punctul central al procedurii, respectiv concesiia pe care o face solicitatorul. Știm deja că atâta vreme cât nu este percepută ca o evidentă stratagemă, o concesiie stimulează un răspuns printr-o altă concesiie. Ceea ce încă nu am examinat însă, sunt două produse secundare, cu caracter pozitiv: sentimentul unei responsabilități mai mari și satisfacția față de aranjament. Această pereche de efecte secundare, plăcute, determină victimele tehnicii să-și ducă la îndeplinire înțelegerea și să se implice și în continuare.

Efectele secundare ale concesiiei făcute altei persoane sunt relevate prin studii privind modul în care oamenii negociază unii cu ceilalți. Unul dintre experimente, coordonat de psihologii sociali de la Universitatea din California, ne oferă o demonstrație

calificată (Benton, Kelley&Liebling, 1972). Subiectului pus în fața unui „oponent negociator” i s-a spus să negocieze cu acesta împărțirea unei sume de bani, pusă la dispoziție de către realizatorii experimentului. I s-a mai spus, de asemenea, că dacă nu se ajunge la o înțelegere într-un anumit interval de timp, nimeni nu va primi suma respectivă de bani. Ceea ce subiectul nu știa, era faptul că oponentul lui lucra în cadrul experimentului și fusese instruit să aleagă o metodă de negociere din trei. Cu unii dintre subiecți proceda la o primă ofertă extremă, prin care își atribuia toată suma de bani rămânând blocat pe această poziție până la sfârșit. Cu alți subiecți, începea cu o ofertă moderată, rămânând însă și de această dată blocat în ea. Cu cel de-al treilea grup, începea cu oferta extremă, dar pe parcurs se replea treptat către cea moderată.

Tehnica de retragere-repliere a dezvăluit trei lucruri importante, care îi arată eficiența. În primul rând, strategia de începere cu o ofertă extremă urmată de o repliere graduală până la suma moderată s-a dovedit cea mai eficientă, oferind cea mai mare sumă de bani. Rezultat care, în lumina precedentelor dovezi, nu mai surprinde. Surprinzătoare sunt însă celelalte două.

Responsabilitatea

Concesia implicită tacticii de respingere-repliere nu numai că i-a făcut pe subiecți să fie de acord în număr mai mare, ci le-a conferit un sentiment de responsabilitate prin faptul că au „impus” înțelegerea finală. Această capacitate ieșită din comun a tehnicii de respingere-repliere de a-și determina țintele vizate să-și îndeplinească angajamentele capătă mai mult înțeles: cineva care se simte responsabil personal pentru termenii unui contract, va fi mai susceptibil de respectarea acestuia.

Satisfacția

Cu toate că, în medie, au cedat mai mult oponentului atunci când acesta a folosit concesia, subiecții au fost mai mulțumiți de înțelegerea obținută astfel. Se pare, deci, că o înțelegere realizată prin intermediul

concesiei conferă satisfacție. Cu acest lucru în minte, putem să ne explicăm și cel de al doilea rezultat neașteptat al tacticii de retragere-repliere : capacitatea de a-și motiva victimele să accepte în viitor și alte cereri similare. Atâta vreme cât tactica aceasta folosește pentru a obține conformarea concesia, victima se va simți mai confortabil cu înțelegerea finală. Astfel, este în legea firii ca cineva care este satisfăcut de ceva, să-și dorească și pe viitor lucruri similare. După cum relevă un studiu, clientul care simte că s-a implicat personal în obținerea unui preț mai bun va fi mai satisfăcut, ceea ce-l va face să revină și altă dată (Schindler, 1998).

APĂRAREA

Solicitorul care folosește regula reciprocității reprezintă pentru noi toți un inamic formidabil. Oferindu-ne inițial fie un serviciu, fie o concesie, solicitatorul va avea de partea sa, în demersul pe care îl face de a ne determina să ne conformăm lui, un aliat foarte puternic. La prima vedere, se pare că nu avem prea multe șanse în fața unei astfel de situații. Nu putem decât să ne conformăm, cedând astfel în fața regulii reciprocității. Sau, mai putem refuza, riscând astfel să suferim din cauză că am încălcat condiționările profunde care ne îndeamnă la echitate și obligație. Ori te predai, ori suferi pierderi grele. Perspectivele nu par deloc vesele.

Din fericire însă, acestea nu sunt singurele noastre alegeri posibile. Înțelegând așa cum se cuvine natura oponentului nostru, putem ieși din bătălia conformării neatinși, și uneori chiar mai bine decât am intrat. Trebuie neapărat să știm că nu solicitatorul care face uz de regula reciprocității, sau de orice altă armă din arsenalul influenței, pentru a obține conformarea noastră, este adevăratul oponent. Acesta doar consimte să devină un instrument al regulii reciprocității, a cărei forță o eliberează în momentul în care face prima concesie sau primul serviciu. Adevăratul oponent este regula însăși. Și, ca să nu îi cădem victime, trebuie să luăm măsuri pentru dezamorsarea energiei acesteia.

Respingerea regulii

Cum poate cineva să neutralizeze efectele unei reguli sociale, precum este cea a reciprocității? Odată activată, puterea și răspândirea ei par a o face de neînfrânt. Poate că răspunsul se află tocmai în preîntâmpinarea activării ei. În primul rând, poate că putem evita confruntarea nepermițându-i solicitatorului să-i folosească puterea împotriva noastră. Poate că, dacă refuzăm încă de la început serviciul sau concesiile pe care ni le face solicitatorul, putem evita apariția problemei. Poate da, sau poate nu.

În mod invariabil, respingerea unei oferte inițiale din partea solicitatorului funcționează mai bine în teorie decât în practică. În acest sens, marea problemă este aceea că, atunci când este prezentată pentru prima oară, e greu de știut dacă ea este onestă sau doar un prim pas al unei tentative de exploatare. Iar dacă presupunem mereu partea rea, nu ar mai fi posibil să beneficiem de servicii sau concesiuni din partea unor persoane oneste, care nu intenționează să abuzeze de regula reciprocității.

Am un coleg care își amintește cu mare supărare cum sentimentele fetei lui în vârstă de 10 ani au fost rănite de atitudinea unui om care, vrând să se ferească de ghearele nemiloase ale regulii reciprocității, i-a refuzat amabilitatea. Copiii din clasa ei organizaseră o petrecere la școală în onoarea bunicilor lor, sarcina ei, pe care și-o dorise foarte mult, fiind aceea de a oferi câte o floare fiecărui vizitator care intra în școală. Primul om către care s-a îndreptat a mârâit la ea: „Păstrează-l!”. Fetița, surprinsă și neștiind ce să facă, i-a întins din nou floarea, însă omul a întrebat-o ce vrea în schimb. Când ea a răspuns, cu glas firav, „Nimic. E un dar”, el a fixat-o neîncrezător cu privirea și i-a replicat că „îi cunoaște schema”, trecând mai departe. Fetița a fost atât de șocată de ceea ce se întâmplase încât nu a mai putut aborda pe nimeni, astfel că sarcina ei a fost încredințată altcuiva. Este greu să-ți dai seama cine este mai vinovat în acest caz: omul insensibil sau cei care au

profitat de tendința sa către reciprocitate până când reacția lui s-a transformat într-un răspuns acru. Indiferent însă de vină, trebuie să știm un lucru: întotdeauna vom întâlni oameni autentici generoși, precum și foarte mulți alții care se străduiesc să joace corect în baza regulii reciprocității și nu să o exploateze în folosul lor. Iar aceștia, fără nici o îndoială, se vor simți insultați de cineva care, permanent, le respinge eforturile, de aici putând rezulta neînțelegeri și izolare socială. De aceea, nu este recomandată o politică de respingere totală.

Mai există o soluție, care promite mai mult. Cu ajutorul ei putem accepta ofertele altora, însă numai sub aspectul lor fundamental și nu pentru ceea ce sunt ele intenționate. De exemplu, dacă cineva ne face o favoare, o putem accepta în ideea că ne obligăm la rândul nostru la o contra favoare, cândva, în viitor. Practic, o astfel de relație nu poate fi exploatată în baza regulii reciprocității. Ea presupune participarea la respectabila rețea de obligații de care ne servim cu toții foarte bine, atât în plan individual cât și în el social mai larg, încă din zorii umanității. Pe de altă parte, dacă această primă favoare se dovedește a nu fi altceva decât o stratagemă, un truc menit să ne stimuleze spiritul de conformare în ideea obținerii unui contraserviciu mai substanțial, problema se schimbă. Presupusul partener nu mai este un beneficiar ci un profitor, și aici trebuie să răspundem în termeni fermi. Odată ce am stabilit că oferta nu este de fapt un serviciu ci o tactică, trebuie să reacționăm pe măsură astfel încât să ieșim de sub influența ei. Atâta timp cât percepem și definim acțiunea respectivă ca pe un instrument de exploatare a tendinței noastre către conformitate, și nu ca pe o favoare, ofertantul nu mai beneficiază de calitatea de aliat a regulii conformității. Regula spune că serviciile trebuie răsplătite cu alte servicii; ea nu spune că și șmecheriile trebuie să beneficieze de același tratament.

Încolțirea inamicului

Un exemplu practic poate aduce lucrurile într-o

zonă mai concretă. Să presupunem că într-o bună zi telefonează o femeie care se prezintă drept membră a unei organizații de protecție împotriva incendiilor. Să mai presupunem și că ea vă întreabă dacă nu sunteți preocupați de protecția locuinței dumneavoastră împotriva focului, și, în acest sens, dacă nu doriți o verificare profesională, gratuită, primind totodată și un stingător cadou. De asemenea, să presupunem că ați fi de acord și ați fixa o oră pentru vizita inspectorului de specialitate. La sosirea lui, acesta vă va oferi un mic stingător de mână și va începe să inspecteze posibilele surse de pericol din gospodărie. După care, vă va face o foarte utilă, și în același timp înspăimântătoare, informare privind riscurile de incendiu în general, împreună cu o estimare a acestora în locuința dumneavoastră. În cele din urmă, vă sugerează procurarea unui sistem de alarmă anti-incendiu și pleacă.

Un astfel de lucru nu este câtuși de puțin improbabil. În SUA, în numeroase localități există organizații non profit în cadrul care activează, în timpul lor liber, pompieri profesioniști care oferă gratuit astfel de servicii. Iar dacă le acceptați, în mod evident că vă veți simți obligați față de inspectorul respectiv. Astfel, conform regulii reciprocității, atunci când acesta va avea în viitor nevoie de un ajutor, dumneavoastră vă veți simți gata să-i răsplătiți serviciul primit. Un astfel de schimb respectă riguros tradiția regulii reciprocității.

Mai este însă posibilă și o altă secvență a evenimentelor. În loc să plece după ce recomandă achiziționarea unui dispozitiv de alarmă, inspectorul începe să facă o prezentare cu intenția de a vă determina să cumpărați o instalație scumpă fabricată de o companie al cărei reprezentant este. Este un procedeu folosit în mod curent de către firmele producătoare de astfel de sisteme de alarmă. În general, produsele acestora, deși de relativ bună calitate, au prețuri exagerate. Presupunând că nu sunteți familiarizați cu prețurile de magazin ale acestor sisteme și că veți achiziționa unul din spirit de reciprocitate față de oferirea cadou a unui

mic stingător, ei vor face asupra dumneavoastră presiuni ca să le cumpărați produsul. Folosindu-se de stratagema inspecției și informației gratuite, organizațiile de acest tip au cunoscut o mare înflorire peste tot.¹³

Dacă vă găsiți într-o situație asemănătoare și considerați că motivul principal al vizitei nu este altul decât vinderea unui produs, următoarea mișcare de făcut este una simplă, cu caracter privat. Ea nu va implica altceva decât un efort mental. Pur și simplu, redefiniți ceea ce ați primit – stingător, informații sau orice altceva – din cadou în mijloc de vânzare, și vă veți simți liberi să refuzați (sau să acceptați) oferta independent de presiunea regulii reciprocității. O favoare trebuie să urmeze alteia, și nu unui element dintr-o strategie de vânzare. Iar dacă ofertantul răspunde acțiunii dumneavoastră solicitându-vă nume de referință, folosiți-vă din nou de manevra mentală. Identificați această repliere a lui către o cerere mai mică drept ceea ce este de fapt, adică o nouă tactică. Odată ce ați realizat acest lucru, nu mai există nici o nevoie de a oferi numele ca pe o concesie în schimb. Moment în care, fără a mai fi sub povara sentimentului obligației, vă puteți conforma, sau nu, după cum doriți.

Iar dacă vă simțiți în stare, puteți chiar să întoarceți arma de persuasiune a respectivului împotriva lui însuși. Regula reciprocității vă dă voie să profitați de ofertă. Dacă v-ați dat seama că darurile oferite de către respectiva persoană nu sunt altceva decât mijloace de realizare a unui profit, atunci sunteți îndreptățiți la rândul dumneavoastră să faceți un mic profit de pe urma lor. Așa încât, indiferent ce ar fi, le puteți lua pur și simplu, îi mulțumiți cu toată politețea și-l poftiți afară. În fond, conform regulii reciprocității, pentru a se menține echitatea tentativele de exploatare pot fi la rândul lor exploatare.

RAPORTUL CITITORULUI 2,2

Din partea unui fost vânzător de televizoare și aparatură audio

Am lucrat destul de mult pentru un mare retailist,

la departamentul de televizoare și aparatură audio. Continuitatea contractului era condiționată de capacitatea de a vinde contracte de service, care reprezentau de fapt extensii de garanție oferite de către magazin. Încă din momentul în care am aflat despre ce este vorba, am pus la cale un plan care folosea tehnica de respingere-repliere, cu toate că la vremea aceea nu știam nimic despre ea.

Clientul avea ocazia să aleagă la momentul cumpărării produsului contracte de service de unul și trei ani, beneficiul meu fiind același, indiferent de lungimea contractului vândut. Dându-mi seama că cei mai mulți oameni nu preferă contractul de trei ani, îl propuneam mai întâi pe acesta, care era de altfel și cel mai scump. Acest lucru îmi dădea posibilitatea ca mai târziu, după ce propunerea mea sinceră era respinsă, să mă repliez pe extensia de garanție de un an, cu prețul ei relativ mic, pe care, încântat, o obțineam. Tehnica s-a dovedit foarte eficientă, reușind astfel să vând contracte la circa 70% dintre clienți, care se arătau foarte mulțumiți – în vreme ce departamentul meu nu obținea în medie decât 40%. Până în acest moment, nu am spus nimănui cum procedam.

Nota autorului: Observați cum, ca de obicei, folosirea tehnicii de respingere-repliere implică și principiul contrastului. Oferta inițială mare nu numai că a făcut ca a doua să pară o concesiune, ci a făcut-o să pară și mai mică.

SUMAR

După opiniile sociologilor și antropologilor, una dintre cele mai răspândite reguli culturale își găsește expresia în regula reciprocității. Aceasta cere ca cineva să răsplătească de bunăvoie ceva furnizat lui de către o altă persoană. Obligându-l pe beneficiarul unui astfel de gest la răsplată, regula reciprocității permite cuiva să ofere ceva altcuiva având siguranța că acel ceva nu va fi irosit. Sentimentul obligației, prezent în cadrul regulii reciprocității, face posibilă dezvoltarea și continuitatea unei varietăți de relații, tranzacții și schimburi benefice

societății. Ca urmare, toți membrii acesteia sunt învățați încă din copilărie să se supună regulii, în caz contrar trebuind să suporte dezaprobarea tuturor.

- Regula reciprocității influențează adesea hotărârea de conformare cu cererea cuiva. O tactică preferată de către unii dintre profesioniștii persuasiunii este aceea de a oferi ceva, mai înainte de a formula cererea. Eficiența acestei tactici se datorează unor caracteristici ale regulii reciprocității. Mai întâi, regula este extrem de puternică, copleșind alți factori implicați în mod normal în decizia de conformare cu o cerere. În al doilea rând, regula se aplică până și ofertelor nesolicitate, reducându-ne astfel capacitatea de a alege persoana către care dorim să fim îndatorați și lăsându-ne la cheremul altora. În al treilea rând, regula poate încuraja schimburi inechitabile. Astfel, pentru a scăpa de sentimentul neplăcut de îndatorare, cineva poate accepta o cerere pentru o contra favoare considerabil mai mare decât cea pe care a primit-o.

- O cale prin care regula reciprocității poate mări nivelul de conformitate implică o variație simplă a temei de bază. În loc să ofere un prim favor care să stimuleze reciprocitatea, cel interesat poate oferi o concesiune care să stimuleze un răspuns similar. Un procedeu de determinare a conformării, numit tehnica de respingere-repliere sau a ușii în față, se bazează masiv pe presiunea generată de nevoia de reciprocitate a unei concesiuni. Începându-se cu o cerere care în mod sigur va fi respinsă, solicitatorul se poate replia către o cerere mai redusă – avută de fapt în vedere de la bun început – care are șanse de a fi acceptată numai pentru că pare o concesiune. Cercetările arată că, pe lângă creșterea posibilității ca persoana vizată să accepte cererea, tehnica de respingere-repliere mărește și posibilitatea ca respectiva persoană nu numai să îndeplinească sarcina asumată și chiar să accepte cereri similare și în viitor.

- Cea mai bună apărare în fața presiunii de a ne conforma nu este însă respingerea sistematică a ofertelor pe care ni le fac oamenii. Trebuie să acceptăm în cea

mai bună credință oferta inițială, fiind totodată pregătiți să o redefinim drept stratagemă dacă se dovedește a nu fi altceva. Odată redefinită, nu vom mai simți nevoia de a-i răspunde cu o favoare sau concesie din partea noastră.

TEME DE STUDIU

Stăpânirea conținutului

1. Ce este regula reciprocității? De ce are ea o putere atât de mare în cadrul societății?
2. Care sunt cele trei aspecte ale reciprocității care o fac să fie atât de ușor exploatabilă de către profesioniști?
3. Descrieți modul prin care studiul Regan ilustrează fiecare dintre cele trei aspecte exploatabile ale regulii.
4. Cum se folosește tehnica de respingere-repliere de presiunea exercitată de tendința către reciprocitate pentru a mări nivelul de conformare?
5. De ce este necesar ca tehnica de respingere-repliere să mărească gradul de determinare al persoanei către (a) îndeplinirea unui angajament, și (b) asumarea de noi servicii în viitor?

Gândire critică

1. Să presupunem că vreți ca un profesor să stea cu dumneavoastră o oră pentru a vă ajuta la redactarea unei lucrări de seminar. Schițați un scenariu care să arate modul în care vă folosiți de tactica respingerii și replierii pentru a vă mări șansele ca acesta să se conformeze cererii dumneavoastră. Ce trebuie să evitați atunci când vă formulați cererea inițială?
2. Un studiu (Berry&Kanouse, 1987) arăta că dacă cineva primește banii înainte, șansele ca persoana să completeze un formular lung trimis prin poștă cresc foarte mult. Astfel, dacă plicul conține și un cec în valoare de 20\$, 78% dintre medicii chestionați au completat chestionarul inclus și l-au trimis înapoi. Dacă însă li s-a promis că vor primi banii după expedierea chestionarului completat, s-au conformat numai 66%.
3. O altă descoperire îi vizează pe cei care au primit cecul odată cu chestionarul dar nu s-au conformat

cererii: numai 26% au încasat cecul (față de 95% la cei care s-au conformat). Arătați cum se explică aceste rezultate prin prisma regulii reciprocității.

4. Explicați ce anume se înțelege prin expresia *noblesse oblige*, și rolul jucat în cadrul acesteia de conceptul de reciprocitate. Indiciu: Odată, John F. Kennedy a spus că „De la cei cărora li s-a dat mult, se cere mult”.

5. Cum reflectă tema acestui capitol afișul de la începutul lui?

10 Unele chiar au formalizat regula reciprocității în ritual. Ca, de exemplu, Vartan Bhanji, un obicei instituționalizat care se referă la schimbul de daruri în anumite zone ale Pakistanului și Indiei. Comentând acest obicei, Gouldner remarcă: Este de remarcat faptul că sistemul însuși preîntâmpină eliminarea obligațiilor ieșite din comun. Astfel, cu ocazia căsătoriei, oaspeții care pleacă primesc în dar dulciuri. Gazda le cântărește și spune „Acestea sunt ale tale”, ceea ce înseamnă că ele reprezintă răsplata pentru ceea ce s-a primit de la respectiva persoană. După care mai adaugă câteva măsuri spunând „Iar acestea sunt de la mine”. La următoarea ocazie, va primi înapoi ceea ce a dat în plus, împreună cu suplimentul din partea gazdei, și așa mai departe (p. 175).

11 Surpriza este ea însăși un factor de conformare. Persoanele care sunt luate prin surprindere de o cerere se vor conforma de regulă, deoarece sunt momentan dezorientați și, ca atare, ușor influențabili. De exemplu, psihologii sociali Stanley Milgram și John Sabini (1971) au arătat faptul că cei care circulă cu metroul newyorkez sunt de două ori mai dispuși să ofere locul unei persoane care îi ia prin surprindere cu cererea «Scuzați-mă! Puteți să-mi cedați locul dumneavoastră?», decât cei care sunt avertizați în prealabil de menționarea către un alt pasager a faptului că se gândește să solicite cuiva să-i cedeze locul – procentele fiind de 56 contra 28.

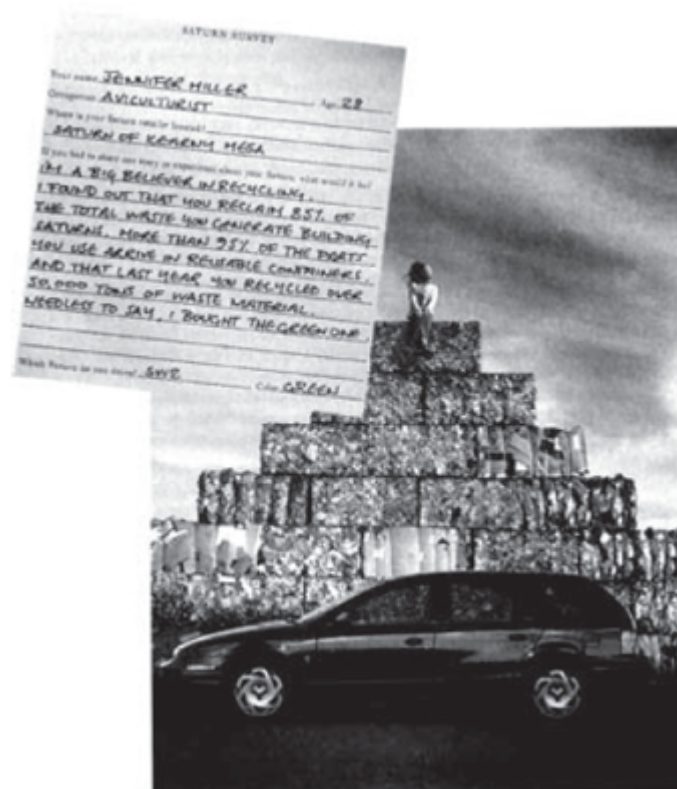
12 Este interesant rezultatul unui studiu inter-cultural care a relevat faptul că aceia care încalcă regula reciprocității în sens invers, adică oferă fără să acorde beneficiarului dreptul de a răsplăti la rândul lui, sunt în egală măsură disprețuiți de societate. Rezultatul a fost similar la cele trei naționalități investigate: americani, suedezi și japonezi (Gergen, Ellsworth, Maslach&Seipel, 1975).

13 O mare varietate de alte afaceri se folosesc și ele de sistemul oferirii de informații gratuite. De exemplu, companiile de dezinsecție/deratizare știu că cei mai mulți oameni vor oferi companiei care face inspecția comanda pentru acțiunea propriu zisă. După cum se pare, există sentimentul că execuția operațiunii respective trebuie dată celor care au făcut constatarea inițială gratuită. Și, mizând pe faptul că acești clienți, probabil, nu cunosc prețurile de magazin, companiile respective vor profita pentru a cere prețuri mult mai mari.

CAPITOLUL 3

Angajament și consistență

Sperietorile minții



Este mai ușor să rezisti la început decât la sfârșit.

Leonardo Da Vinci

Un studiu realizat de către doi psihologi canadieni (Knox&Inkster, 1968) dezvăluie un lucru fascinant cu privire la cei care pariază la cursele de cai. Imediat după ce au pariat, aceștia se simt mult mai încrezători în șansele de câștig ale calului lor decât înainte de a paria. Cu toate că nimic din șansele acestuia nu se schimbă între timp, fiind vorba despre același cal, aceeași cursă, același hipodrom, perspectivele lui se îmbunătățesc în mintea pariorului în mod semnificativ, imediat ce a cumpărat biletul. Deși puțin deconcertant la prima privire, motivul acestei modificări de percepție este legat de o armă obișnuită aflată în arsenalul influenței sociale. La fel ca și altele, și aceasta zace ascunsă adânc în noi, dirijându-ne în tăcere acțiunile. Este vorba despre dorința de a fi consecvenți în acțiunile noastre, și de a apărea ca atare. Din momentul în care am optat pentru ceva, sau am adoptat o atitudine, vom avea de-a face cu diverse presiuni de ordin personal și interpersonal menite a ne determina să urmăm respectiva opțiune. Presiunile respective ne vor determina să răspundem de o manieră care să justifice decizia precedentă. Pur și simplu, ne convingem singuri că am făcut cea mai bună alegere și că, fără îndoială, ne simțim bine cu ea (Fazio, Blascovich&Driscoll, 1992).

Pentru exemplificare, să urmărim povestea vecinei mele Sara și a prietenului ei Tim, care locuiesc împreună. După ce s-au cunoscut, s-au întâlnit o vreme, chiar și după ce Tim și-a pierdut locul de muncă, și la un moment dat s-au mutat împreună. Însă, din punctul de vedere al Sarei, lucrurile nu mergeau prea bine. Ea și-ar fi dorit să se căsătorească și Tim să se lase de băutură. Pe de altă parte, Tim se încăpățâna în ambele. După o perioadă de conflicte, Sara a rupt legătura iar Tim a trebuit să se mute. În aceeași perioadă, pe Sara a căutat-o un fost prieten. Au reînceput să se vadă, s-au logodit imediat și au început să facă planuri de nuntă. Ajunseseră chiar să fixeze data evenimentului și

să trimită invitațiile, când a sunat Tim. Îi părea rău și dorea să revină. Când Sara i-a spus despre planurile de nuntă, el a implorat-o să se răzgândească deoarece vroia ca ei să fie împreună la fel ca înainte. Sara a refuzat spunând că nu mai vrea să trăiască la fel. Tim s-a oferit chiar să se căsătorească, însă ea i-a spus că îl preferă pe celălalt. În cele din urmă, Tim s-a oferit să renunțe și la băutură dacă se răzgândește. Simțind hotărârea lui Tim, Sara rupe logodna, anulează toate aranjamentele de nuntă și îl reprimește pe Tim la ea.

După o lună, Tim o anunță că nu crede că este cazul să se lase de băut. După altă lună, hotărăște că trebuie să mai aștepte cu căsătoria. De atunci au trecut doi ani. Tim și Sara continuă să stea împreună la fel ca înainte. Și, deși Tim bea mai departe și încă nu se întrevăd planuri de căsătorie, Sara îi este mai devotată ca niciodată. Ea spune că nevoia de a opta între cei doi i-a arătat că Tim este numărul unu în inima ei. Astfel că, după alegerea lui Tim, Sara a devenit mai veselă în ciuda faptului că respectivele condiții în care a luat hotărârea nu au fost îndeplinite. După cum se vede, pariorii curselor de cai nu sunt singurii încrezători în corectitudinea unei hotărâri dificile, odată ce aceasta a fost luată. Într-adevăr cu toții ne păcălim pe noi înșine, din când în când, pentru a ne păstra consecvența gândurilor și lucrurilor în care credem (Conway&Ross, 1984; Goethals&Reckman, 1973, Rosenfeld, Kennedy&Giacalone, 1986). De pildă, după ce și-au exercitat dreptul la vot, votanții au o convingere și mai fermă în șansele de câștig ale alesului lor.

TRECÂND MAI DEPARTE

Psihologii au înțeles de mult puterea exercitată de principiul consecvenței în direcționarea acțiunilor omului. Proeminenți teoreticieni de început, precum Leon Festinger (1957), Fritz Heider (1946) și Theodore Newcomb (1953), au considerat tendința noastră către consecvență drept un factor motivant central al comportamentului. Dar, este această tendință suficient de puternică pentru a ne determina să facem lucruri pe

care în mod normal nu le-am face? Nu există nici o îndoială în acest sens. Nevoia de a fi consecvent, și a părea ca atare, constituie o armă puternică în arsenalul influenței sociale, care, adesea, ne face să acționăm în mod limpede chiar împotriva propriilor noastre interese.

Să vedem ce s-a întâmplat atunci când cercetătorii au pus la cale furturi pe o plajă newyorkeză, pentru a vedea cât de capabili de a-și risca propria siguranță pentru a opri infracțiunea sunt oamenii. În timpul studiului, un complice al grupului de cercetători își pune pătura în imediata apropiere a unui subiect de studiu ales la întâmplare. După câteva minute de relaxare tipică, complicele se ridică de pe pătură și pleacă să se plimbe pe malul apei. Nu după multă vreme, altcineva se apropie, înhață radioul de pe pătură și încearcă să se îndepărteze cu el. După cum intuși, subiecții au fost destul de rezervați în a se pune pe ei înșiși în pericol încercând să-l oprească pe hoț. Din douăzeci de încercări, numai patru au reacționat astfel. Însă, atunci când în experiment a intervenit un amănunt, lucrurile s-au schimbat radical cu cealaltă tranșă de douăzeci de subiecți. Astfel, înainte de a părăsi pătura, complicele îl ruga, simplu, pe subiect să-i păzească lucrurile, lucru cu care toți subiecții au fost de acord. Moment în care, alimentați de regula consecvențialității, se transformau cu toții în paznici vigilenți, alergând chiar după hoț, oprindu-l, cerându-i explicații, reținându-l chiar în unele cazuri sau smulgându-i obiectul furat (Moriarty, 1965).

Pentru a înțelege ce anume face consecvențialitatea atât de motivantă, trebuie să-i urmărim adaptabilitatea în diferite circumstanțe. Inconsecvența este considerată de obicei o trăsătură de caracter nedorită (Allgeyer, Byrne, Brooks&Revens, 1979; Asch, 1946). Persoana ale cărei convingeri, vorbe și fapte nu se potrivesc, este percepută drept confuză, dublicitară, chiar bolnavă mental. Pe de altă parte, un nivel înalt de consecvență este asociat în mod normal unui individ cu personalitate și intelect foarte puternice. Reprezintă chintesența raționalității, logicii, stabilității și onestității. Un citat atribuit

marelui chimist britanic Michael Faraday ne arată cât de mult este prețuită consecvența, uneori chiar mai mult decât dreptatea. Întrebat după o lectură publică dacă dorise să sugereze faptul că un rival al lui greșea întotdeauna, Faraday, privindu-l în ochi pe cel care pusese întrebarea, a răspuns scurt: „Nu este atât de consecvent”.

Cu siguranță că în cultura noastră consecvența personală este la mare preț, și așa trebuie să fie. În cele mai multe situații vom avea de câștigat dacă abordarea noastră va fi dublată de consecvență. Fără ea, viața noastră ar fi mai complicată, dezordonată și dezarticulată (Sheldon, Ryan, Rawsthorne&Iardi, 1997).

Cârpeala

Devreme ce este atât de în interesul nostru să fim consecvenți cădem în capcana obișnuinței de a fi în mod automat consecvenți chiar și în situații în care nu este indicat să fim. Iar atunci când se manifestă pe negândite, consecvența poate fi dezastruoasă. Cu toate acestea, până și consecvența oarbă își are partea ei de atractivitate.

Mai întâi, la fel ca cele mai multe dintre răspunsurile automate, ea oferă o scurtătură prin complexitatea vieții moderne. În clipa în care ne-am hotărât asupra a ceva, consecvența încăpățânată ne permite un lux foarte tentant: nu mai trebuie să ne concentrăm prea tare gândirea asupra temei respective. Nu mai trebuie să discernem furtuna de informații cu care ne confruntăm zilnic pentru a identifica datele relevante. Practic, nu mai avem nevoie să luăm alte decizii dificile. Atunci când ne confruntăm cu probleme, tot ceea ce avem de făcut este să declanșăm mecanismul consecvenței și imediat aflăm ce anume să considerăm, să spunem sau să facem. Nu avem de făcut altceva decât să fim consecvenți deciziilor anterioare.

Tentația unui astfel de lux nu trebuie minimalizată. El ne pune la dispoziție o metodă convenabilă, eficientă și relativ comodă, de a trata dificultățile unei vieți cotidiene care ne solicită o foarte mare cheltuială de

energie și capacitate mentală. De aceea, nu este greu de înțeles de ce recursul automat la consecvență este o reacție foarte greu de strunit. În definitiv, ea ne oferă o modalitate de evadare din rigorile gândirii continue. Când funcționează pe pilot automat, consecvența ne permite să ne vedem de treburile fericite, scutiți de efortul de a gândi exagerat. După cum remarcă Sir Joshua Reynolds, renumitul pictor englez din secolul 18, „Nu există expedient la care omul să nu recurgă doar pentru a evita efortul concret de a gândi”.

Refugiul nebunilor

Mai există un element de atracție propriu consecvenței mecanice, ceva mai pervers. Uneori, ceea ce ne determină să ne eschivăm de la o activitate care necesită un efort de gândire nu este efortul în sine, ci consecințele respectivei activități. Uneori, chiar rezultatele nedorite ale procesului gândirii ne transformă în trândavi mentali. Există aspecte neplăcute pe care pur și simplu nu vrem să le acceptăm. Consecvența de tip automat, pentru că este o metodă de răspuns în lipsa rațiunii, poate oferi un adăpost sigur în eventualitatea unor rezultate nedorite. Astfel închiși în spatele zidurilor ca de fortăreață ale consecvenței rigide, ne putem simți la adăpost în fața asediului gândirii.

Într-o seară, asistând la o prezentare introductivă a unui program de meditație transcendențială (MT), am fost martorul modului în care oamenii se pot ascunde dincolo de zidurile protectoare ale consecvenței pentru a se proteja de consecințele nedorite ale gândirii. Prezentarea era prezidată de către doi tineri devotați MT, și era destinată recrutării de noi membri în cadrul programului. Cei doi pretindeau că programul oferă un tip unic de meditație, care permite dobândirea unei varietăți de lucruri, de la simpla pace interioară la abilități mult mai spectaculoase – cum ar fi zborul și trecerea prin ziduri, realizabile însă în stadiile avansate și mai scumpe.

Am hotărât să asist la întâlnire pentru a putea observa nemijlocit tipul de tactică de obținere a conformării folosit în cadrul prezentărilor de acest fel,

aducând cu mine și un prieten, de asemenea interesat, profesor universitar care avea ca arie de specializare statistica și logica simbolică. Pe măsură ce întâlnirea progresa iar lectorii explicau teoria care stă la baza MT, am băgat de seamă că prietenul meu devenea din ce în ce mai neliniștit. Afișând o figură contrariată și fâțâindu-se neconținut pe scaun, la un moment dat nu a mai putut suporta. În momentul în care s-a anunțat, în sfârșit, că se pot adresa întrebări, a ridicat mâna și, cu blândețe și fermitate totodată, le-a demolat întreaga prezentare. În mai puțin de două minute, a evidențiat cu precizie motivele pentru care complexa argumentație folosită în prezentare era contradictorie, illogică și, în cele din urmă, insuportabilă. Efectul asupra celor doi a fost devastator. După un moment de liniște confuză fiecare a încercat să dea o replică, slabă, ambii poticnindu-se și încercând să se consulte cu celălalt. Pentru ca, în cele din urmă, amândoi să admită că observațiile colegului meu erau corecte, „fiind necesar un studiu mai aprofundat”.



Fig. 3.1 Stare elevată de conștiență
Probabil că se va renunța la astfel de anunțuri,

deoarece cineva a câștigat în instanță procesul intentat unui program de MT (meditație transcendențială) susținând că, în ciuda promisiunilor inițiale, nu a fost învățat să zboare ci doar să țopăie puțin mai tare (Knopinski contra Maharishi International University și TM World Plan Executive Council).

Însă, pe mine m-a interesat mai mult efectul avut asupra restului audienței. La sfârșitul sesiunii de întrebări, cei doi agenți de recrutare au trebuit să facă față unei mulțimi de participanți care doreau să plătească cei 75\$ avans pentru admiterea în programul MT. Înghesuți, împinși și sugrumați de mulțime în timp ce încasau banii, cei doi arătau semne clare de uluire. După ceea ce părea a fi prăbușirea lamentabilă a prezentării lor, întâlnirea s-a transformat, cumva, într-un mare succes, generând din partea audienței un nivel uriaș de conformare. Deși eram destul de nedumerit, am reușit să creionez răspunsul audienței ca un eșec de a înțelege argumentele logice ale colegului cu care venisem. Dar, după cum s-a dovedit ulterior, situația reală era exact pe dos.

După prezentare, afară, am fost abordați de către trei membri ai audienței, plătitori fiecare ai avansului pentru înscriere. Doreau să știe de ce am venit la întrunire. Le-am explicat motivul și le-am adresat la rândul nostru aceeași întrebare. Unul era actor în devenire, dorea cu ardoare să reușească în demersul lui și venise pentru a afla dacă MT îl poate ajuta să dobândească auto-controlul atât de necesar stăpânirii acestei arte. Promise asigurări din partea celor doi recrutori că poate. Cel de-al doilea se descria ca fiind un insomniac înrăit care spera ca MT să-i ofere o cale de a se relaxa și eventual a adormi mai ușor. Cel de al treilea a fost un fel de purtător de cuvânt neoficial. Picase la examenele de la facultate pentru că, după cum se părea, nu avea suficient timp pentru studiu. Venise la întâlnire ca să vadă dacă MT nu îl poate ajuta să-și reducă orele de somn, pentru a folosi timpul economisit astfel la învățat. Este demn de notat faptul că cei de la

MT îl asiguraseră că tehnicile pe care le folosește meditația transcendențială îl pot ajuta, la fel ca și pe cel cu problema diametral opusă, respectiv insomnia.

Continuând să cred că cei trei se înscrieseră pentru că nu înțeleseseră ceea ce arătase prietenul meu logician, am început să-i întreb despre aspecte ale argumentației lui. Spre surprinderea mea, mi-am dat seama că înțeleseseră foarte bine comentariile; chiar prea bine. Pentru că tocmai rigoarea și validitatea acestora îi determinaseră să se înscrie. Purtătorul lor de cuvânt a formulat cel mai bine situația: „În seara asta nu aș fi dat niciun ban, pentru că nu prea am bani acum. Aveam de gând să aștept până la următoarea întâlnire. Însă, în momentul când amicul dumneavoastră a început să vorbească, mi-am dat seama că aș face mai bine dacă aș plăti pe loc, pentru că dacă aș ajunge acasă fără să mă înscriu aș începe să mă gândesc la ce s-a spus și nu aș mai fi făcut-o niciodată”.

Dintr-o dată, lucrurile încep să capete înțeles. Oamenii aceștia aveau probleme reale și căutau cu disperare o modalitate de a le rezolva. Aveau nevoi care, dacă ar fi să ne luăm după organizatorii întrunirii, au aflat în MT o soluție potențială. Conduși de nevoi, doreau cu tărie să creadă că meditația transcendențială era răspunsul.

Moment în care, prin glasul colegului meu, intervine vocea rațiunii arătându-le că teoria pe care se baza soluția găsită este șubredă. Apare panica! Trebuie luate măsuri imediat, mai înainte ca logica să-și spună cuvântul lăsându-i din nou fără speranță. Repede! Este nevoie de niște ziduri care să blocheze rațiunea. Și nu are importanță dacă fortăreața care se ridică este un refugiu al nebunilor. „Repede, să ne ascundem de gândire! Ia banii! Gata, am scăpat la limită. Nu mai trebuie să gândim problema.” Hotărârea a fost luată, și de acum încolo, ori de câte ori va fi necesar, se va cânta refrenul consecvenței. „MT? Sunt sigur că îmi va fi de folos. Sunt sigur că voi continua. Sigur, cred în MT. Tocmai am plătit pentru asta, nu?” Ah, confortul

consecvenței protestei! „O să mă odihnesc aici o vreme. E mult mai bine decât preocuparea și efortul prea mare pe care le cere căutarea.”

De-a v-ați ascunselea

Dacă, așa după cum se pare, consecvența automată are rolul de scut împotriva gândirii, nu ar fi de mirare ca ea să fie exploatată de către unii care vor ca noi să reacționăm fără să gândim în prealabil. Pentru profitorii care își văd servit interesul de către cei care sunt gata să reacționeze mecanic, negândit, la cererile lor, consecvența automată nu este altceva decât o mină de aur. Ei sunt atât de dibaci în a ne determina să facem ce le convine lor încât nici nu ne dăm seama ce se întâmplă. Ei își structurează modul de a interacționa cu noi în așa fel încât tendința noastră către consecvență să le producă profit.

Unii mari producători de jucării folosesc această abordare pentru a rezolva o problemă creată de vânzările sezoniere. Desigur că perioada de explozie a vânzărilor este cea a Crăciunului. Problema este, însă, aceea că, mai apoi, vânzările îngheață pentru vreo două luni. Clienții par a-și fi cheltuit bugetul alocat jucăriilor și rezistă cu încăpățănare cererilor copiilor de mai mult.

Astfel, producătorii se confruntă cu o dilemă: cum să mențină vârful de sezon la vânzări, și, în același timp, cum să păstreze o cerere convenabilă pentru lunile imediat următoare. Fără îndoială că problema nu stă în motivarea copiilor de a-și dori jucării și imediat după Crăciun. Problema este motivarea părinților să mai cheltuiască bani pe noi jucării pentru niște copii deja saturați. Ce se poate face, deci, în acest sens? Unii producători au încercat campanii publicitare de amploare. Alții au redus prețurile. Însă nici unul dintre aceste procedee uzuale în astfel de cazuri nu a produs rezultate convenabile. Ambele tactici sunt costisitoare și s-au dovedit în cele din urmă ineficiente. Pur și simplu, părinții nu mai au chef de astfel de cumpărături, iar influența reclamelor sau a prețurilor scăzute nu este suficientă pentru a-i scoate din starea de indiferență.

Totuși, anumiți mari producători cred că au găsit o soluție. Este o metodă ingenioasă, care implică o cheltuială cu publicitatea ceva mai mare decât una obișnuită, precum și înțelegerea presiunii pe care o exercită nevoia noastră de consecvență. Primul meu indiciu privind modul în care operează această strategie a companiilor de jucării a venit după ce i-am fost victimă odată, și, în stilul meu caracteristic, și a doua oară.

Era luna ianuarie și mă aflam în cel mai mare magazin de jucării din oraș. Când, cu o lună înainte, cumpărasem de aici o mulțime de jucării pentru fiul meu, jurasem să nu mai intru în acest loc o lungă perioadă. Și, cu toate acestea, iată-mă din nou în locul diabolic, în curs de a-i cumpăra fiului meu o altă jucărie scumpă: un mare set electric de mașini de curse. În fața vitrinei în care era expus jocul m-am întâlnit cu un vecin care venise pentru același lucru. Interesant era faptul că, altfel, aproape că nu ne întâlneam. De fapt, ultima oară fusese în urmă cu un an, tot după Crăciun, în același magazin, amândoi cumpărând pentru fiii noștri același robot scump – care mergea, vorbea și te curăța totodată de bani. Am râs de acest ciudat șablon al întâlnirilor noastre doar o dată pe an, în același loc și cumpărând același lucru. Mai târziu, în aceeași zi, i-am povestit despre această coincidență unui prieten, care, după cum am aflat apoi, lucrase în industria jucăriilor.

— Păi, nu este o coincidență – a spus el.

— Cum adică, „Nu e o coincidență”?

— Fii atent. Lasă-mă să te întreb ceva despre jucăria pe care amândoi ați cumpărat-o anul ăsta. Mai întâi, i-ai promis copilului de Crăciun că i-o iei?

— Da! – am spus. Văzuse o grămadă de reclame cu ea la emisiunea lui preferată de desene animate și mi-a spus că așa ceva își dorește de Crăciun. Văzusem și eu câteva reclame și părea distractivă, așa că am fost de acord.

— Punct marcat! – spuse el. Acum, cea de a doua întrebare. Când te-ai dus de Crăciun să i-o cumperi, ai descoperit că peste tot era deja vândută?

— Exact! Peste tot mi s-a spus că se vânduse, făcuseră comenzi, dar nu știau când o să le vină. Așa că a trebuit să-i cumpăr băiatului altceva, în schimb. Cum de ți-ai dat seama?

— Al doilea punct marcat! Lasă-mă să te mai întreb ceva. Cu un an înainte, nu s-a întâmplat la fel și cu robotul?

— Stai puțin... Ai dreptate! A fost exact la fel. Incredibil! Cum de ți-ai dat seama?!

— Nimic paranormal. Se întâmplă să cunosc modul cum procedează unele companii de jucării pentru a-și asigura vânzările în ianuarie și februarie. Practic, încep înainte de Crăciun cu reclame atrăgătoare la anumite jucării. Puștii, firesc, își doresc exact ceea ce văd la televizor, și obțin de la părinți promisiuni pentru cadoul de Crăciun. Iar aici intervine planul de geniu. Producătorii respectivi sub-aprovizionează magazinele de desfacere cu respectivele jucării. Cei mai mulți dintre părinți nu le mai găsesc pe rafturi și sunt obligați să cumpere în schimb altceva, de valoare egală. Bineînțeles că substitutele se găsesc din plin în magazine. Apoi, după ce trece Crăciunul, producătorii cu pricina încep o nouă campanie de reclame la jucăriile respective, ceea ce îi stârnește pe copii și mai tare. Aceștia aleargă la părinți amintindu-le că au promis că le cumpără, iar părinții merg la magazin să-și îndeplinească promisiunea.

— Unde – am spus eu înfierbântat – dau peste alți părinți, cu care nu s-au mai întâlnit de exact un an de zile, păcăliți și ei de aceeași stratagemă.

— Exact. Unde te duci?!

— Mă întorc la magazin să dau înapoi jocul! – am strigat indignat.

— Stai puțin, și gândește înainte. De ce l-ai cumpărat azi dimineață?

— Pentru că nu am vrut să-l dezamăgesc pe băiatul meu, și pentru că am vrut să vadă că o promisiune trebuie îndeplinită cu orice preț.

— Păi, s-a schimbat ceva între timp?



Cum zboară Furby

După cum se pare, în fiecare perioadă de sărbători părinții descoperă că, după ce o promisese copiilor, jucăria mult dorită este epuizată la vânzare. În consecință, neputând împlini promisiunea la timpul potrivit, ei vor fi obligați să o cumpere după aceea.

— Nu, nimic – am răspuns eu cu un oftat. Nu cred că s-a schimbat nimic. Deci, vrei să-mi spui că producătorii de jucării fac profit gros pe spinarea mea de doi ani încoace și eu habar nu am avut? Iar acum, că știu, sunt practic legat de mâini și de picioare de propriile mele cuvinte? Care va să zică, „Al treilea punct marcat”.

— Și ai pierdut meciul!

În anii care au trecut de atunci, am observat o varietate de tipuri de frenezie a cumpărăturilor de jucării, similare cu cele pe care le trăisem și eu. Din punct de vedere istoric, cea care se potrivește cel mai bine tiparului este pentru un set de păpuși de 25\$ numit Cabbage Patch Kids¹⁴, promovat masiv la Crăciunurile de pe la mijlocul anilor 1980 dar sub-aprovizionat în magazine. Între urmările acestui lucru a fost darea în judecată de către stat a companiei producătoare a jucăriei pentru reclamă falsă, grupuri de părinți care se băteau pentru a intra în magazinele care o desfăceau și

care ajunseseră să plătească la licitație 700\$ pentru achiziționarea păpușilor promise acasă copiilor, și o vânzare de circa 150 de milioane de dolari extinsă mult după sezonul cadourilor. În sezonul cumpărăturilor de Crăciun din 1998, cea mai de negăsit jucărie pe care o dorea toată lumea era Furby 15, realizată de gigantul producător de jucării Hasbro. Când a fost întrebată ce trebuie să facă părinții frustrați de faptul că nu găsesc jucăria respectivă, o purtătoare de cuvânt a companiei Hasbro a lansat exact genul de promisiune de pe urma căreia au profitat producătorii timp de decenii: „Voi încerca, dar dacă nu o pot obține acum, o voi obține mai târziu” (Tooher, 1998).

PROMISIUNEA ESTE CHEIA

În momentul în care ne dăm seama de importanța covârșitoare a consecvenței în direcționarea acțiunilor noastre, apar imediat și întrebări de ordin practic. Cum acționează această forță? Ce anume o declanșează? Psihologii consideră că au răspunsul: angajarea promisiunii. Dacă vă conving să faceți o promisiune fermă, creez toate condițiile pentru ca dumneavoastră să fiți consecvent cu ea. Din momentul în care am luat o anumită poziție, se manifestă o tendință naturală de comportament menit a ne menține consecvenți cu respectiva poziție.

După cum am văzut deja, nu numai psihologii iau în considerare legătura dintre angajarea promisiunii și consecvență. Profesioniștii persuasiunii ne asaltează permanent cu strategiile lor, încercând să ne determine la acte care, ulterior, să ne oblige la consecvență. Procedurile destinate să genereze angajamentul nostru pot lua diferite forme. Unele sunt directe, în timp ce altele sunt între cele mai subtile tactici de angajare a promisiunii pe care le puteți întâlni. În ceea ce le privește pe cele directe, să analizăm abordarea lui Jack Stanko, director de vânzări de mașini uzate la un dealer auto din Albuquerque. Conducând o sesiune de comunicări intitulată „Vânzarea de mașini uzate” în cadrul unei convenții a Asociației Naționale a Dealerilor Auto, la

San Francisco, îi sfătuia pe cei 100 de dealeri, hămesiți după vânzări, aflați acolo, cele ce urmează: „Puneți-ii să scrie! Luați acordul clientului pe hârtie. Luați-le bani în avans. Controlați-ii! Controlați înțelegerea cu ei! Întrebați-ii dacă sunt pregătiți să cumpere mașina pe loc dacă prețul este bun. Dați cu ei de pământ!” (Rubinstein, 1985). Este evident că dl. Stanko, un expert în această chestiune, este convins că drumul clientului către consecvență trece prin angajarea promisiunii lui, motiv pentru care trebuie „ținut sub control” în vederea obținerii profitului.

Tacticile de angajare a promisiunii implicând ceva mai mult rafinament pot fi la fel de eficiente. De exemplu, să ne gândim că ați vrea să creșteți numărul vecinilor dumneavoastră dispuși să ofere donații pentru o anumită instituție de caritate. Ar fi înțelept din partea dumneavoastră dacă ați studia în acest sens abordarea propusă de către psihologul social Steven J. Sherman. Pur și simplu, acesta a adunat un eșantion reprezentativ pentru cetățenii din Bloomington, Indiana, ca parte dintr-un sondaj, și i-a întrebat ce răspuns ar da dacă li s-ar cere să petreacă câte trei ore colectând bani pentru Societatea Americană a Cancerului. Bineînțeles că nedorind să se arate lipsiți de simț filantropic față de cel care executa sondajul, sau față de ei înșiși, mulți dintre cei întrebați au declarat că ar fi de acord. Consecința acestei proceduri subtile de angajare a promisiunii a reieșit după câteva zile, când a sunat un reprezentant al Societății Americane a Cancerului: o creștere de 700% a numărului de voluntari (Sherman, 1980). Folosind aceeași strategie, întrebând însă cetățenii dacă ar vota la alegeri, alți cercetători au reușit să mărească în mod semnificativ prezența la vot a celor chestionați (Greenwald, Carnot, Beach&Young, 1987). Și în tribunale s-a adoptat practica de a obține angajamente inițiale mari, menite să stimuleze un comportament viitor similar. De exemplu, atunci când evaluează un potențial jurat, Jo-Ellen Demetrius, recunoscută drept cea mai bună consultantă în privința selecției juriilor, pune următoarea întrebare:

„Dacă ați fi singurul dintre jurați care crede în nevinovăția clientului, ați putea suporta presiunea pe care ar face-o asupra dumneavoastră ceilalți membri ai juriului în sensul de a vă schimba opinia?”. Cum ar putea spune candidatul care se respectă la calitatea de jurat, nu? Și, făcând această promisiune implicită, cum ar putea un jurat ales care se respectă, să o încalce?

O tehnică de angajare a promisiunii încă și mai subtilă a fost pusă la punct de către cei care solicită prin intermediul telefonului donații pentru acțiuni de caritate. Nu știu dacă ați observat că cei care sună cerându-vă să contribuiți financiar pentru o cauză sau alta încep prin a vă întreba despre sănătate și cum vă simțiți? „Bună ziua dna/dl Țintă, ce mai faceți?”, sau „Cum vă simțiți?”. Intenția persoanei care sună nu este aceea de a fi politicoasă și grijulie cu dumneavoastră. Ea dorește de la dumneavoastră un răspuns obișnuit în astfel de situații, de genul „Fac foarte bine, mulțumesc” sau „Mă simt bine”. Din momentul în care v-ați declarat public starea de bine, va fi mult mai ușor pentru respectivul să vă încolțească pentru un ajutor financiar destinat celor care nu o duc atât de bine: „Mă bucur să aud acest lucru, deoarece vă sun ca să vă solicit bunăvoința de a dona în favoarea nefericitelor victime ale ...”.

Ideea acestui tip de tactică este aceea că persoanelor care au declarat că sunt bine, chiar și numai pentru complezență, le va veni apoi greu să refuze. Dacă lucrurile acestea vi se par îndoielnice, să urmărim rezultatele obținute printre consumatori de către cercetătorul Daniel Howard (1990), care a dorit să verifice practic teoria. Cetățeni din Dallas, Texas, au fost sunați și întrebați dacă ar fi de acord ca un reprezentant al asociației Hunger Relief Committee să-i viziteze la domiciliu pentru a le vinde fursecuri, banii colectați astfel fiind destinați a-i hrăni pe cei nevoiași. Atunci când a fost pusă singură, întrebarea, considerată în format standard, a obținut 18% răspunsuri pozitive. Însă, atunci când a fost precedată de formula „Cum vă

simțiți, azi?” și s-a așteptat și răspunsul înainte de adresarea întrebării standard, s-au putut observa câteva lucruri interesante. Mai întâi, cele mai multe (108) dintre cele 120 de persoane chestionate au răspuns pozitiv la prima parte. Apoi, dintre aceștia, 32% au fost de acord să-l primească acasă pe vânzătorul de fursecuri, ceea ce a reprezentat dublul răspunsurilor echivalente obținute în prima parte a experimentului. În al treilea rând, consecvenți cu promisiunea angajată, aproape toți cei care au acceptat să fie vizitați (89%) au cumpărat fursecurile atunci când au fost vizitați.

Există mai multe răspunsuri la întrebarea pe ce anume se constituie eficiența unei promisiuni. Capacitatea unei promisiuni de a ne determina anumite comportamente este indusă de către o serie de factori. Modul în care operează o serie de factori poate fi observat în cadrul unui program de lungă durată menit a produce conformitate. Lucrul cel mai remarcabil în ceea ce privește programul este acela că el folosește în mod sistematic acești factori, decenii mai înainte ca cercetările de specialitate să-i fi identificat.

În timpul războiului din Coreea, mulți dintre soldații americani căzuți prizonieri s-au trezit în lagărele conduse de către comuniștii chinezi. Devenise evident încă de la începutul conflictului faptul că chinezii îi tratează pe prizonieri diferit față de aliații lor nord coreeni, care, pentru a obține conformarea prizonierilor, încurajau pedepsele grele. Evitând în mod clar orice brutalitate fizică, comuniștii chinezi se foloseau de ceea ce ei numeau „politica indulgenței” – în realitate, un asalt psihologic concertat și elaborat asupra captivilor. După război, din cauza succesului neliniștitor de mare al programului chinez, psihologii americani i-au interogat în mod intensiv pe prizonierii reveniți acasă pentru a determina ce anume se întâmplase. De exemplu, chinezii erau foarte eficienți în a-i determina pe americani la delațiune, ceea ce venea în contradicție cu comportamentul recunoscut al americanilor prizonieri de război din cel de-al doilea război mondial. Din acest

motiv, planurile de evadare erau descoperite imediat, iar evadările propriu zise erau lipsite de succes. Psihologul Edgar Schein (1956), investigator principal american al programului chinez de îndoctrinare din Coreea, ne spune că „Atunci când avea loc o evadare, chinezii îl recuperau pe evadat cu ușurință oferind o pungă cu orez oricui îl turna”. Realitatea este aceea că aproape toți prizonierii americani aflați în lagărele chineze au colaborat cu inamicul într-un fel sau altul.¹⁶

Cercetarea programului lagărelor relevă faptul că, pentru a realiza conformarea comportamentală dorită din partea prizonierilor, chinezii se bazau foarte mult pe obținerea angajamentului promisiv și a comportamentului consecutiv acestuia. Desigur că problema principală cu care se confruntau chinezii era colaborarea propriu zisă a prizonierilor, deoarece soldații americani erau instruiți să nu divulge decât numele, rangul și seria matricolă. Cum era de așteptat atunci să obții de la astfel de oameni informații militare, delațiune sau denunțul public al propriei țări, fără violență? Răspunsul chinez a fost de-a dreptul elementar: începi să construiești pornind de la bază.

De exemplu, prizonierilor li se cerea în mod frecvent să facă declarații antiamericane sau procomuniste atât de diluate încât păreau nevinovate și fără nici un fel de consecințe: „Nici Statele Unite nu sunt perfecte”, sau „Într-o țară comunistă locul de muncă nu constituie o problemă”. Odată ce s-au obținut aceste declarații, prizonierii se confruntau cu altele, ceva mai substanțiale. De exemplu, cineva care a acceptat ideea anchetatorului că Statele Unite nu sunt perfecte, era rugat să precizeze și care anume sunt acele aspecte imperfecte. Apoi, după ce respectivul detalia, era rugat să facă o listă cu aceste „probleme ale Americii”, pe care să o și semneze. Mai târziu, era rugat să citească lista respectivă în fața camarazilor în timpul unei discuții de grup. „În definitiv, sunt lucruri pe care le crezi, nu-i așa?” Iar mai târziu, i se cerea să dezvolte respectivele idei personale într-un mic eseu și să le comenteze.

Chinezii foloseau apoi eseul și numele prizonierului într-o emisiune radio antiamericană, difuzată nu numai în lagărul cu pricina, ci în toate lagărele pentru prizonieri de război din Coreea de Nord, precum și către soldații americani aflați în Coreea de Sud. Dintr-o dată, omul se trezea „colaborator”, oferind ajutor inamicului. Conștient de faptul că scrisese acel eseu fără să fi fost forțat sau amenințat în vreun fel, el își schimba imaginea pe care o avea despre sine însuși astfel încât să corespundă faptei comise și noului său statut de colaborator – ceea ce adesea conducea la acte de colaborare mult mai consistente. Astfel, conform lui Schein, „în vreme ce numai câțiva au reușit să evite complet colaborarea, majoritatea au colaborat într-un moment sau altul acceptând să facă lucruri care păreau lipsite de importanță, dar pe care chinezii au reușit să le folosească în avantajul lor... Acest lucru și-a dovedit în mod special eficiența în timpul interogatoriilor, pentru obținerea unor mărturisiri, autocritici și informații”.

U.S. Acres



Începe de la mic și construiește

© Paws, Inc.

Și alte grupuri de persoane interesate de obținerea conformării sunt la curent cu eficiența și utilitatea acestei abordări. De pildă, organizațiile de caritate se folosesc de o progresie a angajamentului persoanei pentru a o determina să se conformeze la o serie de servicii importante. Cercetările arată că angajamente minore, precum acceptul de a fi intervievat, generează un „impuls de conformare” care poate merge până la donarea de organe sau măduvă osoasă (Carducci, Deuser, Bauer, Large&Ramaekers, 1989; Schwartz, 1970).

Această abordare este utilizată de asemenea și de

către un număr semnificativ de societăți comerciale. Strategia tipică a unui agent de vânzări este aceea de a obține o vânzare mare începând cu una mică. Pentru aceasta aproape orice fel de vânzare minoră este potrivită, deoarece scopul urmărit nu este profitul propriu zis ci angajarea promisiunii. Din care, în baza consecvenței, se așteaptă să curgă în viitor vânzări mult mai semnificative. Lucru bine explicat în cuprinsul unui articol din revista American Salesman :

Ideea de bază este aceea de a pregăti calea pentru o distribuție completă, începând cu o comandă mică ... Atunci când un client a semnat o comandă pentru marfa pe care o vindeți, chiar dacă profitul pe care îl faceți este atât de mic încât nu merită efortul, el nu mai este un client potențial, ci client în toată regula. (Green, 1965, p. 14)

Tactica de a începe cu o solicitare minoră pentru a obține conformarea la cereri ulterioare mai mari are și un nume: „tehnica piciorului în prag”. Sociologii i-au înțeles eficiența de abia în anul 1966, atunci când psihologii Jonathan Freedman și Scott Fraser au dat publicității un pachet de informații uluitoare. Ei au publicat rezultatele unui experiment în care un membru al echipei de cercetare, care se dădea drept voluntar, a mers într-o zonă rezidențială din California din ușă în ușă făcând proprietarilor de imobile o propunere complet aiurită. Acestora li se cerea să permită instalarea pe peluza din fața casei a unui panou publicitar de mari dimensiuni destinat serviciului public. Pentru a-și putea face o idee despre ce este vorba, li se arăta o fotografie care înfățișa o casă atrăgătoare a cărei perspectivă era ascunsă aproape în întregime de un panou enorm de afișaj pe care se citea: CONDUCEȚI CU ATENȚIE. Cu toate că cererea era, desigur, respinsă de către marea majoritate a rezidenților (au acceptat numai 17%), un anume grup de persoane a reacționat favorabil. Dintre aceștia, nu mai puțin de 76% și-au pus la dispoziție peluza din fața casei.

Motivul principal al acestei neobișnuite conformări

avea de-a face cu ceva ce se petrecuse cu două săptămâni mai înainte. Cu toții se angajaseră să conducă preventiv. Un alt „voluntar” fusese la ei și îi rugase să accepte plantarea unui foarte mic panou de avertizare pe care scria FII UN ȘOFER PRECAUT. Fusese o solicitare atât de neînsemnată încât aproape toți au fost de acord – cu efecte care se vor dovedi enorme. Din cauză că acceptaseră deja o solicitare minoră privind conducerea preventivă cu două săptămâni în urmă, acești proprietari au acceptat și cealaltă solicitare, de dimensiuni masive.



Doar semnați pe linia punctată

V-ați întrebat vreodată ce se întâmplă cu semnăturile pe care le acordați pe stradă celor care vă solicită așa ceva? De cele mai multe ori, nimic. Și aceasta deoarece scopul lor principal este acela de a vă obține atașamentul față de poziția grupului respectiv și, în consecință, disponibilitatea ca în viitor să acționați în direcția dorită de către ei.

Freedman și Fraser nu s-au oprit însă aici. Au mai experimentat o procedură, ușor diferită, pe un alt eșantion de proprietari. Acestora li s-a cerut mai întâi să semneze o petiție de genul „Păstrați California curată”. Desigur că aproape toată lumea a semnat-o, devreme ce curățenia statului lor, la fel ca și eficientizarea activității guvernului sau grija pentru copii este între

temele cărora nimeni nu li se opune. După ce au trecut circa două săptămâni, Freedman și Fraser au trimis un nou „voluntar”, la aceleași imobile, care le cerea proprietarilor să accepte plantarea pe peluză a uriașului panou cu îndemnul CONDUCEȚI CU ATENȚIE. În unele privințe, răspunsul acestor proprietari a fost cel mai uluitor dintre toate răspunsurile respectivului studiu. Aproape jumătate dintre acești oameni au consimțit să li se instaleze panoul cu pricina, cu toate că micul angajament la care consimțiseră cu două săptămâni mai înainte nu se referea câtuși de puțin la condus automobilul, ci la păstrarea curățeniei în statul lor.

La început, Freedman și Fraser au fost uluiți de rezultate. Cum se face că modestul act de semnare a unei petiții în sprijinul unei acțiuni ecologice îi poate determina pe oameni să accepte ulterior ceva complet diferit? După ce au analizat și au înlăturat diferite explicații, cei doi au descoperit una care oferea soluția problemei: semnarea petiției pentru curățenia statului California a modificat percepția pe care respectivele persoane o aveau despre ele însele. Acum, noua imagine era cea de cetățeni cu simț civic, care acționau după principii civice. Când, după cele două săptămâni, li s-a cerut să dea o probă de simț civic prin acceptarea panoului cu conducerea preventivă, ei s-au conformat doar pentru a fi consecvenți noii lor reprezentări despre sine. După cum spuneau Freedman și Fraser:

Are loc o schimbare în considerentele persoanei respective privind implicarea în comunitate sau luarea unei atitudini. Odată ce a fost de acord cu o primă solicitare, atitudinea se schimbă, omul putând ajunge în proprii ochi tipul de persoană care acționează în conformitate, care este de acord cu solicitările unor persoane străine, care participă la cauze în care crede, care cooperează în numele binelui (p. 201).

Ceea ce ne spun rezultatele lui Freedman și Fraser este că trebuie să fim foarte precauți atunci când suntem de acord cu lucruri mărunte. Un astfel de acord nu numai că poate extinde gradul nostru de conformare

la solicitări similare de anvergură mult mai mare, ci ne poate chiar determina să executăm și o serie de servicii destul de vag înrudite. Iar ceea ce mă sperie pe mine este tocmai acest al doilea tip de influențare, ascuns în micul angajament inițial.

Mă sperie atât de mult încât arareori mai accept să semnez o petiție, chiar și dacă sprijin cauza. O astfel de acțiune are puterea de a-mi influența nu numai comportamentul viitor, ci și imaginea despre mine însumi, în moduri pe care s-ar putea să nu le doresc. Iar după ce reprezentarea pe care o avem despre noi înșine s-a modificat, altcineva poate profita de schimbare în propriile scopuri.

Cine dintre subiecții proprietari de locuințe din experimentului lui Freedman și Fraser s-ar fi gândit că „voluntarii” care le cereau să semneze o petiție menită a sprijini curățenia statului lor erau de fapt interesați în montarea peste două săptămâni a unui panou de afișaj de mari dimensiuni? Și cine dintre ei ar fi putut bănui măcar faptul că acordul lor pentru plasarea panoului nu era altceva decât rezultatul semnării unei petiții? Cred că nimeni. Iar dacă ar fi regretat ulterior decizia de a accepta panoul, cine altcineva ar fi putut purta vina decât ei înșiși, cu marele lor spirit civic cu tot? În nici un caz, probabil, nu s-ar fi gândit în acest sens la tipul cu petiția ecologică „Păstrați California curată” sau la tehnicile de „jujitsu” social.

Cuget și simțire

Observați că toți experții în „tehnica piciorului în prag” par atrași de unul și același lucru: te poți folosi de angajarea unor promisiuni mici pentru a manipula imaginea de sine a cuiva. Te poți folosi de acest lucru pentru a transforma cetățenii în „funcționari publici”, clienții potențiali în „clienți adevărați”, sau prizonierii de război în „colaboratori”. Din momentul în care ai plasat reprezentarea unei persoane despre sine acolo unde dorești tu, respectivul se va conforma de o manieră firească cu o serie de lucruri percepute ca aparținând noului eu.

Cu toate acestea, nu toate angajamentele afectează imaginea despre sine. Pentru ca angajarea unei promisiuni să funcționeze în acest sens, este necesară prezența unor condiții anume: să fie active, publice, să solicite efort și să fie liber alese. În acest sens, intenția principală a chinezilor nu era pur și simplu extragerea informațiilor militare de la prizonieri, ci îndobândirea lor, modificarea atitudinii și a propriei imagini, a opiniilor lor politice și privind implicarea țării lor în război, și propaganda comunistă. Dr. Henry Segal, conducătorul echipei însărcinate cu evaluarea neuro-psihiatrică a foștilor prizonieri de război după încheierea războiului din Coreea, a remarcat faptul că respectivilor le fuseseră modificate substanțial opiniile legate de război. Atitudinea lor politică fusese deviată în mod substanțial: Cei mai mulți dădeau expresie antipatiei lor față de comunismul chinez, lăudându-i însă în același timp pentru „treaba bună pe care au făcut-o în China”. Alții au declarat că „Deși în America comunismul nu ar merge, el este un lucru bun pentru Asia” (Segal, 1954, p. 360)

După cum se pare, intenția adevărată a chinezilor era aceea de a modifica, cel puțin pentru o vreme, cugetul și simțirea prizonierilor. Iar dacă ar fi să le apreciem eforturile în acest sens în termeni de „dezertare, lipsă de loialitate, modificare a atitudinilor și credințelor, indisciplină, imoralitate, lipsă de motivație precum și îndoială cu privire la rolul Americii”, spune în concluzie dr. Segal, „ele s-au dovedit foarte eficiente”. Să vedem mai îndeaproape modul în care au reușit.

Scamatoria

Cele mai valoroase mărturii pe care le avem cu privire la adevăratele sentimente și credințe ale oamenilor ne vin nu din vorbele lor, ci din ceea ce fac ei. Cei interesați să determine caracterul oamenilor scrutează cu atenție faptele. Cercetătorii au descoperit chiar că, pentru a determina cum suntem noi înșine, fiecare dintre noi se folosește de același tip de mărturie, respectiv propriul comportament. Propriul comportament reprezintă sursa

primă de informație în ceea ce privește credințele, valorile și atitudinile fiecăruia (Bem, 1972; Vallacher&Wagner, 1985).

Efectul de undă al comportamentului asupra reprezentării sinelui și a comportamentului în viitor poate fi observat în cercetări care investighează efectul angajamentelor active față de cele pasive (Allison&Messick, 1988; Fazio, Sherman&Herr, 1982). De pildă, în cadrul unui studiu, un număr de studenți s-au oferit voluntari pentru un proiect educațional în școli privind maladia SIDA. Condițiile experimentului au cerut ca jumătate din numărul studenților să completeze un formular care atesta dorința lor de participare la program. Cealaltă jumătate a intrat în program în mod pasiv, prin necompletarea unui formular care atesta dorința lor de a nu intra în program. Trei, patru zile mai târziu, atunci când li s-a cerut să-și înceapă activitatea de voluntariat, marea majoritate (74%) dintre cei care s-au prezentat provenea dintre studenții care și-au dat în mod activ acordul de participare. În plus, aceștia erau mai dispuși să-și explice hotărârea luată făcând apel la valorile proprii, preferințe și trăsături de caracter (Cioffi&Garner, 1996). După cum se pare, angajamentul activ ne oferă acel tip de informație de care avem nevoie pentru a ne făuri imaginea de sine, care, la rândul ei, ne creionează viitoarele acțiuni, care ne consolidează imaginea despre sine.

Cunoscând pe deplin modul cum se ajunge la alterarea auto-percepției, chinezii l-au experimentat în lagărele de prizonieri pentru ca soldații captivi să acționeze în modul dorit de ei. Una dintre modalitățile de stimulare a reacției prizonierilor folosită permanent în lagăr era scrisul. Niciodată nu era suficient să ascuți sau să consimți verbal la ceea ce spuneau chinezii. Prizonierii erau forțați să și scrie totul. Schein (1956, p. 161) descrie o astfel de sesiune standard de îndoctrinare folosită de chinezi:

O altă tehnică era aceea de a-l obliga pe om să scrie întrebările și răspunsurile [pro comuniste]. Dacă refuza

să scrie de bunăvoie, i se cerea să transcrie după caietul de însemnări, lucru care părea a fi o concesie nevinovată.

Aceste concesii „nevinovate”... Am văzut deja cum angajamente în aparență neînsemnate pot duce la comportamente substanțiale. Ca mijloc de angajare a promisiunii, declarația scrisă prezintă avantaje foarte mari. Mai întâi, ea oferă proba fizică a actului comis. Odată ce un prizonier a scris ceea ce dorea chinezul, era de-acum foarte greu să mai considere că nu a făcut fapta respectivă. Ocaziile de a uita sau a-și nega sie însuși respectiva faptă nu mai erau posibile, după cum se întâmpla în cazul declarațiilor pur verbale. Nu – exista scrisul lui de mână. Un document irevocabil care îl putea determina de-acum să-și ajusteze imaginea despre el însuși astfel încât să fie consistentă cu indubitabila faptă. Apoi, o mărturie scrisă poate fi arătată și altor persoane. Pe care îi poate convinge să-și schimbe propriile atitudini în sensul respectivei declarații. Și mai important încă, îi poate convinge că autorul crede cu adevărat în ceea ce a scris.

Oamenii au o tendință naturală de a crede că o declarație reflectă adevărata atitudine a persoanei care a făcut-o. Ceea ce este surprinzător este faptul că ei continuă să creadă acest lucru chiar și dacă află că persoana nu a făcut declarația de bună voie. Observații științifice în acest sens ne oferă studiul realizat de psihologii Edward Jones și James Harris (1967), care au dat subiecților spre lectură un text favorabil lui Fidel Castro, întrebându-i care cred că sunt adevăratele sentimente ale autorului. Jones și Harris au spus unei părți dintre subiecți că autorul a dorit să scrie respectivele rânduri, în vreme ce alții i-au spus că i s-a cerut să scrie. Ciudat a fost faptul că până și cei cărora li se spusese că autorului i s-a cerut să scrie, au considerat că îl simpatiza pe Castro. După cum se pare, o declarație provoacă un răspuns automat celor care iau cunoștință de ea. În lipsa unor mărturii puternice în privința contrariului, observatorii presupun în mod

automat că cel care face o declarație crede în ceea ce spune (Allison, Mackie, Muller&Worth, 1993).

Să ne gândim la dublul efect asupra propriei imagini pe care îl suportă un prizonier de război care a scris o declarație prochineză sau antiamericană. Nu numai că își va aminti mult timp fapta, dar există și posibilitatea ca aceasta să îi determine pe cei din jurul lui să creadă că aceasta reflectă credința lui adevărată. După cum vom vedea în Capitolul 4, ceea ce gândesc ceilalți despre noi este extrem de important în determinarea a ceea ce credem noi înșine că este adevărat. De exemplu, un studiu a relevat faptul că la o săptămână după ce au aflat că erau considerate filantroape, gospodinele din New Haven, Connecticut, au donat sume mai mari decât de obicei la o acțiune de colectare de fonduri destinate luptei împotriva sclerozei multiple (Kraut, 1973). După cum se vede, simpla aflare a faptului că cineva le consideră generoase în acțiunile caritabile, a făcut ca respectivele persoane să se manifeste în consecință.

Politicienii abili se folosesc de mult de avantajele caracterului mobilizator al etichetelor. Unul dintre cei mai pricepuți în acest sens a fost președintele Egiptului Anwar El Sadat. Înainte de a începe tratative internaționale, el se asigura că partea adversă și cetățenii țării respective aflau că sunt recunoscuți pe scară largă pentru corectitudine și spiritul lor cooperant. Cu acest gen de flatare a orgoliului el nu numai că genera sentimente pozitive, ci își conecta partenerii de negociere la un curs al acțiunii favorabil lui. După cum spunea marele negociator Henry Kissinger (1982), Sadat avea succes pentru că îi determina pe ceilalți să acționeze în interesul lui prin conferirea unei reputații pe care trebuiau să o mențină.

Din momentul în care se lansează o declarație activă, imaginea despre sine este forțată din ambele părți de presiunea consecvenței cu respectiva declarație. Astfel, dinspre interior există presiunea aducerii propriei imagini la nivelul acțiunii. În vreme ce, dinspre exterior, există presiunea mult mai insidioasă de ajustare a propriei

imagini în funcție de modul în care ne percep ceilalți (Schlenker, Dlugolecki&Doherty, 1994). Iar din cauză că ceilalți ne percep consecvenți cu ceea ce am declarat în scris (chiar dacă din punctul nostru de vedere nu am avut de ales), trăim din nou experiența alinierii imaginii despre sine cu declarația scrisă.

În războiul din Coreea, chinezii, fără a face uz de forță, s-au folosit de o serie de subtilități pentru a-i determina pe prizonierii americani să dea declarații scrise. De exemplu, ei știau cât de dornici sunt unii dintre prizonieri să-și anunțe familiile că sunt în viață. În același timp, captivii știau și ei că scrisorile sunt cenzurate, numai unele fiind lăsate să plece. Astfel, pentru a fi siguri că scrisorile vor trece de cenzură, unii dintre prizonieri au început să includă în mesajele lor apeluri pentru pace, asigurări că beneficiază de un tratament bun, precum și declarații de simpatie față de comunism. Totul în speranța că, dorind ca aceste scrisori să fie văzute, chinezii le vor expedia destinatarilor. Și, bineînțeles că, deoarece aceste scrisori le serveau foarte bine interesele, chinezii au fost cooperanți. În primul rând, propaganda lor mondială avea foarte mult de câștigat de pe urma declarațiilor procomuniste ale militarilor americani. Apoi, în ceea ce privea îndoctrinarea prizonierilor, fără a ridica asupra lor nici un deget, chinezii reușiseră să facă astfel încât mulți dintre aceștia să fie considerați suporteri ai cauzei comuniste.

O tehnică similară folosea concursuri de eseuri politice, care se țineau cu regularitate în cadrul lagărului. Premiile erau întotdeauna mici – țigări sau fructe – dar îndeajuns de tentante prin lipsa respectivelor bunuri pentru a crea un interes crescut în rândurile prizonierilor. De regulă, eseul câștigător era unul care exprima o poziție procomunistă solidă. Dar nu întotdeauna. Chinezii erau îndeajuns de deștepți pentru a-și da seama că prizonierii nu vor participa la un concurs în care nu ar putea câștiga decât scriind literatură comunistă. Mai mult, chinezii erau îndeajuns de deștepți și pentru a planta în prizonieri mici angajamente față de comunism pe care,

mai târziu, să le poată ajuta să înflorească. Așa încât, ocazional, eseul învingător era unul favorabil Statelor Unite, dar care făcea una sau două concesii punctului de vedere chinez. Văzând că pot câștiga și cu lucrări favorabile țării lor, oamenii au dorit să participe la aceste concursuri de bună voie. Însă, fără să-și dea seama probabil, pentru a-și spori șansele de câștig, au început să-și nuanțeze tonul față de comunism. Iar chinezii erau întotdeauna gata să se arunce asupra oricărei concesii făcute comunismului, și să exercite presiuni pentru a determina și un comportament în consecință. Iar în cazul unei declarații cuprinse într-un eseu scris din proprie inițiativă, aveau la dispoziție un angajament perfect de la care puteau construi o viitoare colaborare și conversie.

Și alți profesioniști ai persuasiunii cunosc marea capacitate de angajare a declarațiilor scrise. De pildă, compania de mare succes Amway Corporation deține o metodă de impulsivare a personalului de la vânzări către realizări și mai mărețe. Membrilor personalului li se cere să-și fixeze țeluri individuale cărora să li se dedice printr-un angajament scris:

O ultimă indicație înainte să începeți: Fixați-vă un țel și scrieți-l pe hârtie. Indiferent care ar fi acesta, important este să-l fixați, astfel încât să aveți un obiectiv către care să vă îndreptați – și notați-l. Cu notatul se întâmplă ceva magic. Așa încât, fixați-vă un obiectiv și notați-l. Iar atunci când ați îndeplinit respectivul obiectiv, fixați-vă un altul și notați-l și pe acesta. Astfel veți fi mereu activi și pe fază.

Dacă cei de la Amway au descoperit „ceva magic” în privința notării pe hârtie, la fel s-a întâmplat și cu alte societăți comerciale. Unele companii care se ocupă cu comerțul ambulant se folosesc de magia angajamentelor scrise pentru a „atenua” legile existente în multe dintre statele americane. Aceste legi îi permit clientului un răgaz de câteva zile de la încheierea acordului de cumpărare în care să-l poată anula, primind înapoi toată suma plătită. La prima vedere, aceste legi păreau să afecteze

grav companiile de vânzări. Adesea, clienții cumpără nu pentru că doresc produsul ci pentru că sunt intimidati sau păcăliți de tacticile dure folosite. Iar în momentul când legile au intrat în vigoare, acest tip de clienți a început să-și anuleze în masă comenzile.

Companiile, însă, au învățat un truc simplu care reduce drastic anulările de comenzi. Tot ceea ce trebuie să faci este să-l pună pe client să completeze acordul de vânzare în locul vânzătorului. Conform programului de instruire al unei mari companii care vinde enciclopedii, numai acest act de angajament personal s-a dovedit a fi „un foarte important ajutor psihologic în prevenirea anulării contractului de către cumpărător”. La fel ca și Amway Corporation, aceste companii au descoperit că atunci când îi pui pe oameni să se angajeze în scris, se petrece ceva special: aceștia se conformează de bunăvoie celor scrise.

O altă metodă uzuală a companiilor de a câștiga de pe urma „magiei” declarațiilor scrise este prin intermediul unui obiect promoțional inocent. Înainte de a fi început studiul asupra armelor din arsenalul persuasiunii mă întrebam de ce companii mari precum Procter&Gamble și General Foods se folosesc mereu de acele concursuri de măturii de „25, 50, 100 de cuvinte, sau mai puțin”. Toate sunt la fel. Un participant compune o scurtă declarație personală care începe cu cuvintele „Îmi place produsul deoarece...”, și continuă cu laude la adresa produsului respectiv. Compania jurizează lucrările și acordă premii câștigătorilor. Ceea ce mă nedumerea era ce anume aveau de câștigat companiile din aceste concursuri. De cele mai multe ori concursul nu pretinde cumpărături, oricine putând să se înscrie. Cu toate acestea, companiile par dispuse să suporte costurile a nenumărate concursuri.

Acum nu mai sunt nedumerit. Scopul acestor concursuri, respectiv a determina cât mai mulți oameni cu putință să susțină produsul, este asemănător cu cel al eseurilor politice ale prizonierilor americani în Coreea. Procesul este identic în ambele cazuri. Participanții scriu

în mod voluntar eseuri în vederea unor câștiguri atractive pe care au șanse reduse de a le câștiga. Totuși, ei știu că pentru a avea șanse cât de cât, eseul trebuie măcar să conțină o laudă a produsului. De aceea, caută diferite aspecte demne de a fi lăudate și le descriu pe acestea. Rezultatul este că sute de prizonieri de război din Coreea, și la fel sute de mii de locuitori ai Americii, au dat mărturie scrisă despre atractivitatea unui produs, trăind în consecință experiența magiei de a crede în ceea ce au scris.

Atenția publică

Unul dintre motivele pentru care mărturiile scrise sunt atât de eficiente în inducerea unei schimbări personale reale este acela că pot fi făcute publice cu mare ușurință. Experiența prizonierilor din Coreea arătat faptul că chinezii cunoșteau bine un principiu psihologic foarte important: angajamentele publice tind să fie de lungă durată. Astfel, ei au făcut în așa fel încât în mod constant să fie aduse atenției publice declarații procomuniste provenind de la prizonierii americani. Aceste declarații erau postate în lagăr, citite de către autor în cadrul unui grup de dezbateri, sau difuzate la radioul lagărului. Din punctul de vedere al chinezilor, cu cât mai public cu atât mai bine. De ce?

Pentru că, atunci când cineva ia o poziție vizibilă apare și impulsul menținerii respectivei poziții pentru a crea imaginea unei persoane consecvente (Tedeschi, Schlenker&Bonoma, 1971). Să ne amintim că mai înainte, în acest capitol, am arătat cât de necesară este consecvența ca trăsătură de caracter. Cum, cineva care nu o posedă poate fi considerat inconstant, nesigur, manipulabil, împrăștiat sau instabil. Și, cum, cineva care o posedă, este văzut ca fiind rațional, de încredere, sigur și stabil. În acest context, nu mai este o surpriză faptul că oamenii fac tot posibilul pentru a nu da impresia de inconsecvență. Astfel că, pentru beneficiul aparenței, cu cât o luare de poziție este mai publică, cu atât va fi mai puțin probabil că o vom schimba.

Psihologii Morton Deutsch și Harold Gerard (1985),

două figuri proeminente ale psihologiei sociale, dezvăluie printr-un cunoscut experiment modul în care angajamentele publice duc la acțiuni în consecință consecvente. Procedura de bază a fost aceea de a le cere mai întâi subiecților, studenți, să estimeze mental lungimea unor linii. Apoi, o parte dintre ei s-au angajat public cu privire la estimările lor, notându-le în scris sub semnătură și predându-le apoi experimentatorului. O altă parte, de asemenea s-au angajat în privința estimărilor, însă în mod privat, notându-le pe o tăbliță și apoi ștergându-le imediat mai înainte ca cineva să le fi văzut. Cel de al treilea lot de subiecți nu s-a angajat în nici un fel, păstrându-și estimările în minte.

Astfel, Deutsch și Gerard au determinat în mod diferențiat subiecții să-și angajeze estimările proprii în mod public, privat și deloc. Ceea ce doreau cei doi să afle era care dintre categorii va avea tendința de a-și menține estimările și după ce primeau informația că acestea erau greșite. În consecință, tuturor li s-au furnizat dovezi care arătau că estimările lor erau eronate, dându-li-se apoi ocazia de a le corecta.

Rezultatele au fost clare. Acei subiecți care nu notaseră nimic s-au dovedit cel mai puțin fideli primelor lor estimări. Când au luat cunoștință de eroare, cei care scriseseră dar nu arătaseră nimănui s-au dovedit a fi cei mai afectați în sensul modificării a ceea ce consideraseră a fi „corect”. În comparație cu cei care nu se angajaseră în nici un fel, aceștia au fost mult mai puțin dispuși să accepte modificarea. Cu toate că angajamentul lor fusese anonim, simplul act al notării private a estimărilor fusese îndeajuns pentru ca ei să se opună influenței noilor date, contradictorii. Însă cei mai încăpățânați subiecți s-au dovedit cei care își angajaseră estimările în mod public, Deutsch și Gerard constatând la aceștia un refuz categoric de a-și modifica poziția. Angajamentul public pur și simplu i-a făcut să devină cei mai încăpățânați dintre toți subiecții.

Iată că încăpățânarea poate apărea chiar și în situații în care acuratețea ar trebui să fie mult mai

importantă decât consecvența. Într-un alt studiu, s-a arătat că juriile au o tendință mult mai mare de a nu ajunge la o rezoluție dacă membrii votează deschis decât dacă opțiunile lor sunt exprimate prin vot secret. Din momentul în care membrii unui juriu și-au declarat public hotărârile, este foarte greu ca ei să și le schimbe tot public. Riscul de a avea un vot irelevant se reduce considerabil prin votul secret (Kerr&MacCoun, 1985).

Descoperirea psihologilor Deutsch și Gerard în ceea ce privește faptul că suntem mai fideli deciziilor noastre dacă ne angajăm public față de ele poate fi de mare folos. Să avem în vedere doar acele organizații care se ocupă cu ajutorul acordat celor care doresc să scape de anumite obiceiuri. De exemplu, multe clinici specializate în slăbit cunosc faptul că simpla hotărâre privată a cuiva de a slăbi este mult prea slabă pentru a rezista tentațiilor aflate la tot pasul pe rafturile magazinelor, la bucătărie sau în reclamele de televiziune. De aceea, consideră că această decizie trebuie consolidată cu stâlpii de susținere ai angajamentului public. Astfel, aceste clinici cer pacienților lor să-și declare în scris intenția imediată de a slăbi și să o arate cât mai multor prieteni, membrii ai familiei și vecini cu putință. Reprezentanții acestor clinici afirmă că, adesea, această tehnică simplă se dovedește eficientă acolo unde orice altceva a dat greș.

Desigur, însă, că nu trebuie neapărat să plătești pe cineva pentru a-ți asigura suportul unui angajament deschis. O femeie din San Diego, California, îmi povestea cum s-a folosit de o promisiune publică pentru a se lăsa de fumat:

Îmi amintesc că era după ce auzisem de încă un studiu care evidenția faptul că fumatul favorizează cancerul. De fiecare dată când apăreau astfel de lucruri îmi propuneam să renunț la fumat, însă nu reușeam. De această dată însă, am decis că trebuie să fac ceva. Eu sunt o persoană mândră. Pentru mine contează dacă ceilalți oameni mă văd într-o lumină proastă. Așa că m-am gândit: „Poate mă pot folosi de această mândrie a mea pentru a înlătura un obicei nenorocit”. Am făcut

o listă cu toți aceia care aş fi vrut în mod deosebit să mă respecte. Am cumpărat apoi cartonaşe pe care am scris „Îţi promit că nu voi mai fuma niciodată”.

În decurs de o săptămână am dat sau am trimis câte un astfel de cartonaş semnat tuturor celor de pe listă: tatei, fratelui meu, şefului, celei mai bune prietene, fostului meu soţ, tuturor, cu o singură excepţie, şi anume tipului cu care mă vedeam la acea vreme. Eram înnebunită după el şi aş fi vrut să mă preţuiască. M-am gândit mult dacă să-i dau şi lui pentru că ştiam că dacă n-aş fi putut să-mi ţin promisiunea faţă de el aş fi murit. Însă într-o zi, la birou – pentru că lucrăm în acelaşi loc – m-am îndreptat spre el, i-am dat cartonaşul şi am plecat fără nici un cuvânt.

Renunţarea la acest obicei a fost cel mai greu lucru pe care l-am făcut vreodată. De mii de ori m-am gândit că aş mai trage o dată un fum. Însă, ori de câte ori îmi venea acest gând îmi imaginam cât de mult aş fi scăzut în ochii celor de pe listă dacă nu m-aş ţine de cuvânt. Şi asta a fost tot. De atunci, nu am mai fumat niciodată.

17

RAPORTUL CITITORULUI 3,1

De la un profesor universitar canadian

Tocmai am citit un articol în ziar despre modul cum un proprietar de restaurant s-a folosit de angajamentul public pentru a rezolva problema clienţilor care făceau rezervare şi nu se prezentau. Nu am idee dacă v-a citit mai înainte cartea, însă a făcut ceva care se potriveşte perfect cu principiul angajamentului/consecvenţei despre care vorbiţi. Şi-a instruit recepţioniştii să nu mai folosească formula „Vă rugăm să ne sunaţi dacă vă răzgândiţi”, în locul acesteia întrebând „Sunteţi amabil să ne sunaţi dacă vă răzgândiţi?”, şi să aştepte apoi răspunsul. Rata de neprezentare i-a scăzut imediat de la 30% la numai 10%.

Nota autorului: Căruia factor subtil i se datorează această dramatică schimbare? În ceea ce mă priveşte a fost cererea de răspuns/promisiune (şi pauza corespunzătoare) exprimată de către recepţionist.

Impulsionând clienții să facă un angajament deschis în privința rezervării, s-au mărit șansele ca ei să-l respecte. Apropo, istețul proprietar este Gordon Sinclair, de la restaurantul Gordon's din Chicago.18

Plusul de efort

Este limpede că, cu cât se investește mai mult efort într-un angajament, cu atât el influențează mai mult atitudinea persoanei care l-a făcut. Dovezile în acest sens sunt disponibile atât din imediata noastră vecinătate cât și din lumea primitivă.

Să începem cu cele apropiate, mai precis cu secțiunea de divertisment a ziarelor, acolo unde din anunțurile pentru concertele de muzică la modă lipsește un element foarte important: prețul. De ce promotorii preferă din ce în ce mai mult să ascundă admiratorilor prețul? Poate se tem de faptul că prețurile crescânde ar putea să-i descurajeze pe cumpărători? Totuși, cei interesați pot afla prețul de la casa de bilete, nu? Așa este. Însă promotorii și-au dat seama că se vând mai multe bilete după vizita la casă decât dacă s-ar cunoaște dinainte prețul. În acest caz, chiar și un telefon poate constitui un angajament inițial de a merge la concert. Adăugați la aceasta timpul și efortul consumate așteptând interminabil la telefon și promotorii realizează exact ceea ce doresc pentru momentul dezvăluirii prețului: un angajament deschis realizat printr-un mare efort.

Există și exemplificări mult mai exotice privind puterea pe care o are angajamentul. În sudul Africii există un trib numit Thonga, în care fiecare băiat trebuie să treacă printr-o ceremonie de inițiere foarte elaborată înainte de a putea fi considerat ca făcând parte dintre bărbații tribului. La fel ca și în alte culturi primitive, băieții Thonga trebuie să îndure foarte multe mai înainte de a fi admis ca adult în cadrul tribului. Antropologii Whitting, Kluckhohn și Anthony (1958), au descris pe scurt dar în culori vii acest chin care durează trei luni:

Când un băiat are între 10 și 16 ani este trimis de părinți la „școala circumciziei”, care se ține la fiecare 4 sau 5 ani. Aici, împreună cu ceilalți de vârsta lui,

suportă încercări umilitoare severe din partea bărbatilor adulți din comunitate. La începutul inițierii fiecare băiat aleargă printr-un culoar de băbați care îl bat cu băte. La sfârșitul acestei experiențe este dezbrăcat la piele și i se taie părul. Este apoi adus în fața unui om îmbrăcat cu o coamă de leu și așezat pe o piatră cu fața la acest „om leu”. În acest moment cineva îl lovește din spate și, când întoarce capul să vadă cine l-a lovit, este prins de prepuț de către „omul leu” care i-l taie din două lovituri. Este apoi închis pentru trei luni în „curtea tainelor” unde nu poate fi văzut decât de către cei inițiați.

În timpul acestei inițieri băiatul trece prin șase încercări majore: bătaie, expunere la frig, sete, mâncare stricată, pedeapsă și amenințare cu moartea. Sub cel mai mărunț pretext, el poate fi bătut de către cei inițiați de curând, cărora le este atribuită această sarcină de către cei mai bătrâni ai tribului. Doarme neacoperit și suferă din cauza frigului iernii. Nu i se permite să bea o picătură de apă întreaga perioadă de trei luni. Mâncarea îi este stricată cu iarbă pe jumătate digerată din stomacul unei antilope. Dacă este prins că a încălcat orice regulă importantă a ceremoniei este pedepsit cu severitate. De exemplu, una dintre pedepse este aceea de a se pune un băț printre degetele mâinii celui vinovat, după care un bărbat puternic îi strânge pumnul, practic strivindu-i-le. Pentru a fi supus este speriat cu povești despre băieți care, de mult, încercaseră să scape sau povestiseră secretele femeilor sau celor neinițiați, și au fost spânzurați iar corpurile lor au fost arse până nu a rămas decât cenușă (p. 360).

Aceste rituri par ieșite din comun și bizare. Cu toate acestea, ele sunt remarcabil de asemănătoare ca principiu, și chiar și în detalii, cu ceremoniile de inițiere din frățiile școlare. În timpul tradiționalei „săptămâni de iad”, care se ține în fiecare an în campusuri, cei care solicită intrarea în frății trebuie să îndure o serie de activități menite de către cei mai mari să le pună la încercare limitele rezistenței psihice, tăria psihologică și

batjocura societății. La încheierea săptămânii, băieții care au rezistat tuturor probelor sunt primiți ca membri deplin ai grupului. Cea mai mare parte a încercărilor îi lasă în general doar cu o mare oboseală și un pic de șoc, deși, uneori, efectele negative sunt mult mai serioase.

Ceea ce este interesant e cât de apropiate sunt unele aspecte din „săptămâna de iad” cu cele ale ritualurilor de inițiere tribale. Să ne amintim că antropologii identificaseră șase probe majore care trebuie trecute în timpul inițierii Thonga din „curtea tainelor”. O trecere în revistă a articolelor din ziare ne arată că fiecare dintre aceste încercări își găsește corespondenta în ritualurile de umilire ale frăților cu nume din litere grecești din campusurile americane:

- Bătăie . Michael Kalogris în vârstă de 14 ani a petrecut trei săptămâni într-un spital din Long Island pentru a-și reveni în urma leziunilor interne suferite în timpul unei inițieri din „săptămâna de iad” într-o frăție numită Omega Gamma Delta, la liceu. Viitorii lui frați i-au administrat o „bombă atomică”, punându-l să-și țină mâinile deasupra capului în timp ce ei îi administrau lovituri repetate în stomac și în spate.
- Expunere la frig . Într-o noapte de iarnă, Frederick Bronner, un tânăr student californian, a fost dus la 1000 de metri altitudine și la o distanță de 16 kilometri într-o pădure națională de către viitorii lui tovarăși de frăție. Aici a fost lăsat să-și găsească singur drumul către casă purtând doar un tricou și o pereche de șlapi. Freddy Grasul, după cum i se spunea, a tremurat în vântul înghețat până a căzut într-o râpă abruptă rupându-și oasele și lovindu-se la cap. Neputând să se deplaseze din cauza rănilor, s-a ghemuit ca să se apere de frig, murind în cele din urmă.
- Sete . Doi boboci de la Universitatea din Ohio s-au trezit în „temnița” casei viitoarelor lor frății după ce au încălcat regula care cerea tuturor novicilor să se târască până în sala de mese în timpul „săptămânii de iad”. Închiși în debara, li s-a dat de mâncare timp de două zile numai hrană sărată. De băut nu li s-a dat nimic, cu

excepția a două pahare din plastic pentru a-și colecta urina.

- Mâncare stricată. În casa frăției Kappa Sigma, aflată în campusul Universității Californiei de Sud, ochii a 11 novici s-au făcut cât cepele când au văzut încercarea grețoasă la care erau supuși. Pe o tavă îi așteptau 11 bucăți de ficat crud de cca. 150 de grame. Fiecare bucată, tăiată gros și îmbibată cu ulei, trebuia înghițită întreagă de câte un băiat. Disperat și înecându-se de mai multe ori, tânărul Richard Swanson a ratat de trei ori înghițirea bucății sale. Hotărât să reușească, își îndeasă în cele din urmă bucata pe gât. Aceasta rămâne acolo și, în ciuda tuturor eforturilor de a fi extrasă, îl omoară în cele din urmă.





Confuzie totală

Ceremoniile de inițiere sunt ceva obișnuit pentru toate grupurile cu caracter exclusiv, tipul experienței inițiatice variind însă foarte mult. O societate olandeză de dezbateri practică în acest scop cântece și scandări publice, în vreme ce într-o gașcă feminină din Los Angeles noile membre sunt bătute.

- **Pedeapsă** . În Wisconsin, un novice care a uitat o parte din incantația ritualului de inițiere, obligatoriu a fi memorat de către toți inițiații, a fost pedepsit pentru greșeala comisă. I s-a cerut să-și pună picioarele sub picioarele din spate ale unui scaun pliant pe care s-a așezat cel mai greu dintre viitorii lui frați cât timp a băut o bere. Deși nu a strigat în timpul pedepsei, novicei i-a fost rupt câte un os la fiecare picior.

- **Amenințare cu moartea** . Un novice din frăția Zeta Beta Tau a fost dus pe o plajă din New Jersey unde i s-a spus să-și sape „mormântul”. La câteva secunde după ce s-a conformat ordinului de a se întinde în groapă, pereții laterali s-au surpat sufocându-l mai înainte ca viitorii lui tovarăși de frăție să-l poată scoate afară.

Mai există o asemănare izbitoare între riturile de inițiere tribale și cele ale frățiilor. Pur și simplu, nu dispar niciodată. Acestea sunt practici care, în ciuda tuturor

încercărilor de a le elimina sau restrânge, s-au dovedit extraordinar de rezistente. Autoritățile, fie ele coloniale sau administrații universitare, au încercat cu amenințări, presiuni sociale, acțiuni în justiție, expulzări, mijloace de convingere materială și interdicție să convingă respectivele grupuri să elimine pericolele și umilința din ceremoniile lor inițiatice. Nimic nu a reușit. Desigur, atunci când se află sub supravegherea imediată a autorității, pot exista unele schimbări, însă de regulă este vorba numai de o aparență, încercările grele având loc în secret, până când pot reapărea din nou la suprafață.

În unele campusuri universitare oficialitățile s-au străduit să elimine practicile umilitoare și periculoase prin înlocuirea „săptămânii de iad” cu activități în serviciul comunității, sau preluând controlul direct al ritualurilor de inițiere. Însă, atunci când astfel de inițiative nu sunt eludate cu dibăcie de către frații, ele sunt întâmpinate de-a dreptul cu rezistență fizică. De exemplu, imediat după incidentul sufocării lui Richard Swanson, președintele universității a emis noi reguli care cereau ca toate activitățile legate de noviciat să fie revizuite de către autoritățile școlare înainte de a avea loc, iar în timpul desfășurării lor să fie prezenți observatori de vârstă adultă. Însă, conform relatării unei reviste naționale, „Noul ‘cod’ a declanșat o revoltă atât de violentă încât poliția locală și echipajele de pompieri s-au temut să pătrundă în campus”.

Resemnându-se în fața inevitabilului, alte oficialități universitare au renunțat la inițiativa de a desființa degradanta „săptămână de iad”. „Dacă umilirea reprezintă una dintre activitățile universale ale omului, concluzie către care se îndreaptă toate dovezile existente, cu siguranță că nu va putea fi interzisă în mod efectiv. Dacă i se va refuza manifestarea deschisă, atunci va trece în subteran. Nu poți interzice sexul, nu poți interzice consumul de alcool și, probabil, nu poți elimina umilirea!” (Gordon&Gordon, 1963).

Ce face oare ca practicile de umilire să fie atât de prețioase pentru aceste societăți? Ce poate determina

aceste grupuri să eludeze, submineze sau să conteste toate eforturile de eliminare a aspectelor periculoase din ritualurile lor de inițiere? Unii au spus că grupurile respective sunt formate din indivizi cu probleme psihologice sau sociale, ale căror tendințe anormale au nevoie de umilirea și vătămarea altora. Totuși, dovezile nu sprijină astfel de puncte de vedere. Dimpotrivă, studiile făcute asupra caracteristicilor psihologice ale membrilor frățiilor îi arată pe aceștia chiar ceva mai sănătoși în ceea ce privește echilibrul psihologic decât ceilalți studenți (C. S. Johnson, 1972). De altfel, frățiile sunt recunoscute pentru disponibilitatea lor de implicare în proiecte destinate binelui social general. Pentru ce nu își arată însă disponibilitatea, este înlocuirea ceremoniilor de inițiere cu proiecte sociale. Un sondaj făcut la Universitatea din Washington (Walker, 1967) a descoperit că, doar cu o singură excepție, toate celelalte frății considerau activitatea în serviciul public drept suplimentară tradiției „săptămânii de iad”. Într-un singur caz acest tip de serviciu a fost legat direct de procedurile inițiatice.

Imaginea care se conturează cu privire la cei care duc mai departe aceste practici de umilire este cea a unor indivizi normali, care din punct de vedere psihologic tind spre o manifestare stabilă, preocupați de societate, dar, care devin aberant de duri în grup, o dată pe an, la admiterea în cadrul grupului a noi membri. Dovezile indică, deci, spre rolul instigator jucat de ceremonia însăși. Astfel, în rigorile acesteia trebuie să existe ceva care să fie vital existenței grupului. Duritatea ei trebuie să conțină o funcție, pentru păstrarea căreia grupul este gata să lupte neobosit. Ce anume?

Părerea mea este că răspunsul la această întrebare a apărut mai demult, în rezultatele unui studiu din 1959, puțin cunoscut în afara cercului psihologilor sociali. Doi tineri cercetători, Elliot Aronson și Judson Mills, s-au decis să-și verifice observațiile privind „persoanele care trec prin foarte multe încercări sau chinuri pentru a dobândi ceva pe care tind apoi să-l evalueze mai mult decât alții,

care obțin același lucru cu un efort minim”. Momentul lor de inspirație a fost alegerea ceremoniei de inițiere ca zonă de investigare a studiului. Astfel, ei au descoperit că studentele care trebuiau să treacă printr-o ceremonie de inițiere extrem de jenantă pentru a-și câștiga dreptul de a participa la un grup de discuții despre sex, se convingeau singure că grupul în sine și discuțiile din cadrul lui sunt foarte valoroase – Aronson și Mills le-au catalogat însă pe celelalte membre ale grupului drept „lipsite de valoare și neinteresante”. În timp ce alte studente, care parcuseră ceremonii de inițiere mult mai blânde, sau nu trecuseră deloc prin așa ceva, erau în mod categoric mai puțin pozitive în privința „valorii” grupului din care făceau parte. Cercetări suplimentare au arătat același tip de rezultate și atunci când candidatele la intrarea într-un grup trebuiau să suporte durere în locul rușinii (Gerard&Mathewson, 1966). Cu cât erau mai șocate la ceremonia de inițiere, cu atât se convingeau pe ele însele de inteligența, atractivitatea și caracterul interesant al grupului și activităților acestuia.

De abia acum neplăcerile, efortul foarte mare, chiar și bătăile prezente în cadrul ritualurilor de inițiere, încep să capete un sens. Bărbatul din tribul Thonga care își privește cu lacrimi în ochi băiatul de 10 ani tremurând de frig pe pământul rece al „curții tainelor” și studentul mai mare care îl lovește cu pumnul pe „fratele” lui mai mic, printre râsete nervoase, în timpul „săptămânii de iad”, nu mai par niște sadici. Actele lor asigură supraviețuirea grupului. Funcția acestor acte, oricât ar părea ea de ciudată, fiind aceea de a-i determina pe viitorii membri ai societății să considere grupul mai atractiv și mai valoros. Iar atâta timp cât vom considera că oamenii cred și apreciază mai mult ceea ce s-au străduit să obțină din greu, grupurile vor continua să pună la cale ceremonii de inițiere dure. Astfel, loialitatea și atașamentul noilor veniți vor mări și mai mult coeziunea și șansele de supraviețuire ale grupului. În acest sens, un studiu efectuat asupra a 54 de culturi tribale a relevat faptul că acelea care aveau cele mai

dramatice și imperative ceremonii de inițiere manifestau și cea mai mare coeziune de grup (Young, 1965). Prin prisma demonstrației lui Aronson și Mills privind faptul că duritatea unei ceremonii de inițiere mărește în mod considerabil angajamentul noului venit față de grup, nu mai este surprinzător faptul că grupurile se vor opune tuturor tentativelor de eliminare a acestei cruciale verigi de legătură cu viitorul lor.

Nici grupările sau organizațiile militare nu fac excepție de la acest proces. Greutățile agonizante ale așa numitelor inițieri care au loc în „taberele de instrucție” ale diferitelor arme sunt deja legendare. Romancierul William Syron dă mărturie despre eficiența acestora după ce a cunoscut pe propria piele nenorocirile propriiei „instrucții de coșmar” într-o tabără care părea mai curând un lagăr de concentrare:

Din câte cunosc eu, nu există nici un fost pușcaș marin care să nu considere instrucția drept un creuzet, din care a ieșit, cumva, mai rezistent, mai curajos și mai potrivit a purta uniforma (Styron, 1977, p. 3).

În vreme ce rigorile instrucției de bază sunt în întregime recunoscute de către ofițeri, se afirmă că există o politică a „toleranței zero” față de incidentele care implică umilință și cruzime – precum cele de pe două înregistrări video descoperite în anul 1997 de surse din televiziune. Imaginile ilustrează practica numită „înțepare”, în care parașutiștii marini care au executat 10 salturi de antrenament își primesc insignele cu aripi aurii. Acestea, având pe spate două ace de circa un centimetru, sunt plasate pe cămașa inițiatului, după care îi sunt înfipte practic în piept cu lovituri de palmă și pumn, în timp ce el se zbate și țipă (Gleick, 1997). În ciuda revoltei și dezgustului manifestate ulterior de către ofițerii cu funcții de conducere față de acest incident, numai unul dintre cei 30 de pușcași marini acuzați că au comis faptele a primit recomandare de excludere. Câțiva au fost trimiși la consiliere psihologică, participarea celorlalți, 20 la număr, fiind ignorată. Declarațiile oficiale privind politica de „toleranță zero” nefiind onorate,

consider că este interesant de știut faptul că din perspectiva novicelui loviturile erau violente și aplicate în inimă. Pentru cei care le aplicau însă, ele erau ușoare și peste încheietura mâinii. Odată în plus, se pare că pentru grupurile care sunt interesate de asigurarea în cadrul lor a unui sentiment de neșters de solidaritate și distincție, duritățile actelor de inițiere nu vor dispărea cu ușurință.

Alegerea interioară

Examinarea unor acțiuni atât de diverse precum practicile de îndoctrinare folosite de chinezii comuniști și ritualurile de inițiere ale frăților studențești furnizează informații prețioase despre angajarea promisiunii. După cum se pare, cele mai eficiente angajamente în ceea ce privește modificarea imaginii despre sine și a comportamentului sunt cele active, publice și implicând efort. Angajamentele eficiente mai posedă, însă, și o altă proprietate, mult mai importantă decât toate cele trei la un loc. Pentru a înțelege despre ce este vorba, trebuie să rezolvăm două aspecte nelămurite din activitatea anchetatorilor comuniști și din cea a membrilor frăților studențești.

Prima nelămurire se referă la refuzul frăților de a accepta serviciul public ca parte componentă a ritualului de inițiere. Să ne amintim de studiul lui Walker (1967) care arăta că proiectele comunitare, deși frecvente în cadrul activităților obișnuite ale frăților, sunt net separate de programul de acceptare a noilor membri. De ce? Dacă ceea ce caută frățile pentru ritualurile lor inițiatice ar fi doar un angajament care solicită mult efort, există cu siguranță destule activități civice neplăcute și solicitante într-un veac al îngrijirii bătrânilor, muncii în beneficiul centrelor de sănătate mentală, sau igienei personale a pacienților imobilizați. Astfel de activități vin să îmbunătățească imaginea publică și media nefavorabilă a ritualurilor frăților din „săptămâna de iad”. Pe de altă parte, o statistică (Phalen, 1951) arăta că la fiecare știre pozitivă despre „săptămâna de iad” corespund cinci negative. Deci, chiar și numai din rațiuni de imagine,

frățiile ar trebui să încorporeze serviciul în interesul public și în practicile lor. Însă, ele nu fac acest lucru.

Pentru a vedea ce este cu cea de a doua nelămurire trebuie să ne întoarcem la lagărele chineze de prizonieri din Coreea și la concursurile de eseuri politice pentru soldații americani captivi. Dorința chinezilor era aceea a participării cât mai numeroase a americanilor, pentru ca, în decursul activității, să apară cât mai multe comentarii favorabile la adresa punctului de vedere comunist. Însă, dacă ideea era aceea de a atrage cât mai mulți participanți, de ce erau atât de mici premiile? Câteva țigări sau fructe proaspete era tot ceea ce se putea aștepta să primească un învingător. Desigur că, în acele circumstanțe, chiar și atât era binevenit, însă existau și lucruri mai substanțiale pe care chinezii ar fi putut să le ofere pe post de premii pentru a mări numărul de scriitori amatori, precum îmbrăcăminte calduroasă, privilegii poștale, libertate de mișcare prin tabără. Cu toate acestea, ei alegeau în mod voit premii mai mici în loc de unele mai motivante.

Deși circumstanțele sunt foarte diferite, refuzul frățiilor studențești de a adopta serviciul public în cadrul ceremoniilor lor inițiatice avea la bază același motiv ca al chinezilor de a nu folosi premii mai mari: dorința ca participanții să-și însușească ceea ce au făcut. Nu se acceptă scuze sau refuzuri. Nu se poate ca un novice să creadă că efortul lui este destinat de fapt scopurilor caritabile. Nu se putea permite unui prizonier de război să minimalizeze prin motivarea materială importanța eseului lui politic împănăt cu remarci antiamericane. Și frățiile studențești și comuniștii chinezi iau lucrurile în serios. Nu este îndeajuns să smulgi angajamente; trebuie să îi și determini pe oameni să devină răspunzători în forul lor interior pentru acțiunile făcute.

Atașamentul conducătorilor chinezi față de folosirea concursului de eseuri politice ca mijloc de determinare a angajamentului s-a dovedit și prin valul de astfel de concursuri apărute în urma masacrului din Piața Tienanmen, din 1989, când protestatarii prodemocrație

au fost împușcați de către soldați. Numai în Beijing, nouă ziare și televiziuni oficiale au sponsorizat întreceri de eseuri pe tema „Înăbușirea rebeliunii contrarevoluționare”. Consecvent discreției sale în ceea ce privește răsplata actelor de angajament public, guvernul de la Beijing nu a precizat și care sunt premiile.

Specialiștii în domeniul științelor sociale au determinat faptul că acceptăm răspunderea pentru un anume comportament numai dacă suntem conștienți de faptul că nu am fost presați din afară în direcția respectivă. Iar răsplata substanțială constituie o astfel de presiune. Ea ne poate determina să facem anumite lucruri, însă nu ne va da niciodată sentimentul interior al răspunderii pentru ceea ce am făcut.¹⁹ În consecință, nu ne vom simți angajați față de ceea ce am făcut. Același lucru este valabil și pentru metoda amenințării: poate determina conformarea imediată, însă nu va genera un angajament de lungă durată.

Toate aceste lucruri au implicații deosebite în creșterea copiilor. Ideea este că nu trebuie niciodată să-i mituim sau amenințăm pe copii pentru a face lucruri în care credem. Este posibil ca presiunile să producă o conformare temporară cu dorința noastră. Însă, dacă vrem mai mult decât atât, dacă dorim ca ei să continue să se comporte corespunzător cu ceea ce considerăm noi că este bine și atunci când nu suntem de față pentru a-i determina la respectivul comportament, atunci trebuie să facem în așa fel încât să accepte răspunderea personală pentru acțiunile lor. Un experiment efectuat de Jonathan Freedmann (1965) ne dă unele indicii privind ceea ce trebuie și ceea ce nu trebuie făcut în acest sens.

Freedman dorea să vadă dacă poate împiedica un eșantion de băieți între 7 și 9 ani de a se juca cu o jucărie fabuloasă numai fiindcă le spusese cu șase săptămâni mai înainte că nu este bine să facă acest lucru. Oricine este cât de cât familiarizat cu copiii de această vârstă își poate da seama de enormitatea unei

astfel de intenții – însă, Freedman avea un plan. Presupunea că dacă îi va determina pe băieți să fie convinși în forul lor interior că nu este bine să se joace cu respectiva jucărie, atunci această credință a lor îi va face să o ocolească. Fiind însă vorba de un robot electric, spectaculos și scump, partea cea mai grea era aceea de a-i face pe copii să creadă că nu este bine să se joace cu el.

Freedman știa că nu este totuși prea greu să faci un băiat să asculte, pentru o scurtă perioadă. Pentru aceasta nu trebuia decât să-l amenințe cu urmări serioase dacă va fi prins că se joacă cu robotul. Iar atâta vreme cât el va fi de față, copilul nu va risca să se apropie de jucărie. Și a avut dreptate. După ce îi lua pe rând și le arăta cinci jucării formulând atenționarea „Nu trebuie să te joci cu robotul. Dacă te joci cu el, o să fii foarte supărat și vei avea de-a face cu mine”, Freedman ieșea din cameră pentru câteva minute, timp în care băiatul era observat printr-o oglindă. Procedura s-a repetat pe un grup de 22 de băieți, dintre care 21 nu s-au atins de robot.

Amenințarea a funcționat atâta timp cât copiii credeau că pot fi imediat prinși și pedepsiți. Lucru pe care, desigur, Freedman îl anticipase. Însă, ceea ce îl interesa pe el de fapt era să vadă eficiența amenințării asupra comportamentului pe termen lung, atunci când el nu mai era prezent prin preajmă deloc. Pentru a afla ce se întâmplă într-o astfel de situație, după șase săptămâni a trimis la școala unde învățau băieții o asistentă. Aceasta a luat băieții și, fără a menționa nici o legătură cu Freedman, i-a introdus pe rând în încăperea unde se aflau cele cinci jucării. Aici, le-a spus că se pot juca liberi cu orice jucărie aflată acolo. Lucru pe care bineînțeles că l-au făcut aproape toți, în vreme ce asistenta nota observațiile. Ceea ce era interesant a fost faptul că 77% dintre aceștia au ales robotul care fusese interzis mai demult. Deci, amenințarea care se dovedise atât de eficientă în urmă cu șase săptămâni nu a mai avut aproape nici un efect mai târziu, în lipsa celui care

ar fi putut face ca amenințarea să devină concretă.

Experimentul nu s-a încheiat însă aici. La următorul eșantion, Freedman a modificat puțin procedura. Și acestor băieți li s-a arătat mai întâi o serie de cinci jucării, fiecare fiind avertizat de către Freedman să nu se joace cu robotul câtă vreme este el plecat, „Pentru că este un lucru rău să te joci cu el”. De această dată, avertismentului nu i-a mai fost asociată și o amenințare menită a-l face pe copil să se conformeze. Ieșind din cameră, Freedman a observat, pe rând, comportamentul fiecărui băiat, pentru a vedea cât de eficient a fost acest tip de instrucțiune. Rezultatul a fost că, la fel ca și în primul experiment, un singur băiat din 22 s-a atins de robot în lipsa lui.

Deosebire dintre cele două eșantioane de băieți s-a dovedit însă de abia după șase săptămâni, atunci când acelorași copii li s-a oferit ocazia de a se juca cu respectivele jucării în absența totală a lui Freedman. Atunci abia s-a petrecut un lucru uimitor. Când li s-a dat voie să se joace cu ce vor ei, cei mai mulți au evitat robotul deși era de departe cea mai atractivă jucărie dintre cele aflate la dispoziție: un submarin ieftin din plastic, o minge de baseball fără coș, o pușcă de jucărie neîncărcată și un tractoraș. Dintre toate cinci, numai 33% au ales robotul.

Cu ambele grupuri de băieți s-a petrecut ceva dramatic. La primul grup a fost vorba despre amenințarea severă a lui Freedman că va lua măsuri. Aceasta a funcționat doar atâta timp cât băieții știau că pot fi prinși dacă încalcă regula. Mai târziu, când el nu mai era de față pentru a le supraveghea comportamentul, avertismentul și-a pierdut puterea de convingere, regula fiind în consecință ignorată. Reiese foarte clar faptul că amenințarea, deși a funcționat, nu i-a și învățat pe copii că joaca cu robotul respectiv este ceva rău, ci doar că nu este indicat să te joci cu el atâta vreme cât există prin prejmă pericolul unei pedepse.

Pentru celălalt grup de băieți, evenimentul dramatic

a venit însă din interior și nu din exterior. Și pe aceștia Freedman îi instruisese asupra faptului că nu este bine să se joace cu robotul, însă nu a adăugat nici o amenințare în cazul neascultării. Acest lucru a avut două rezultate. Mai întâi, informația pe care a furnizat-o a fost eficientă pe termen scurt, ținându-i pe băieți departe de robot atunci când el a ieșit pentru puțin timp din încăpere. În al doilea rând, băieții și-au asumat în mod personal răspunderea pentru faptul de a nu se apropia de jucăria interzisă pe termen lung. Ei nu s-au jucat cu robotul pentru că așa au decis ei înșiși. Nu au existat nici un fel de amenințări cu pedeapsa asociate jucăriei care să le poată explica comportamentul. De aceea, după șase săptămâni, când Freedman nu mai era de față, ei au continuat să ignore robotul numai pentru că își modificaseră percepția interioară față de această jucărie în sensul că nu doreau de fapt să se joace cu ea.

Adulții care au în vedere experiența creșterii unui copil pot învăța ceva din studiul lui Freedman. Să presupunem că un cuplu dorește să-și convingă copilul că minciuna nu este bună. O amenințare deschisă, limpede, de genul „Dragă, este un lucru rău să minți. Așa că, dacă te prind, îți tai limba”, s-ar putea să fie foarte eficientă atâta vreme cât sunt părinții de față sau când copilul respectiv crede că ar putea fi descoperit. Însă, într-o perspectivă mai largă, nu își va atinge obiectivul de a-l convinge să nu mintă pentru el consideră că nu este bine. Pentru a obține acest lucru este necesară o abordare mult mai subtilă. Pentru ca respectivul copil să înțeleagă că este mai bine să spună adevărul are nevoie de un motiv suficient de puternic, dar nu atât de puternic încât să-l perceapă ca fiind imperativ. Lucrul acesta este destul de complicat, deoarece motivul acesta subtil este diferit de la copil la copil. Pentru unul, o simplă cerere poate fi îndeajuns: „Să minți este un lucru rău, așa încât sper că nu o să faci niciodată așa ceva”. Pentru un altul s-ar putea să fie necesară o motivație ceva mai puternică: „...pentru

că dacă o să faci așa ceva o să fiu foarte dezamăgit". În timp ce pentru un al treilea se poate adăuga un foarte voalat avertisment: "...pentru că, altfel, s-ar putea să fiu obligat să fac ceva ce nu vreau să fac". Părinții deștepți vor ști ce tip de motivație va fi eficient pentru copilul lor. Ceea ce este cel mai important este să folosim un motiv care să genereze voința corespunzătoare și comportamentul asociat acesteia, permițând totodată copilului să-și asume răspunderea personală pentru comportamentul respectiv. În acest sens, cu cât motivația conține o presiune exterioară mai redusă, cu atât mai bine. Desigur că nu este o sarcină ușoară selectarea motivației potrivite, însă rezultatele descoperirii ei merită din plin efortul. Iar acestea pot să marcheze diferența dintre angajamentul pe termen scurt și cel pe termen lung. Sau, după cum scria, acum mai bine de o sută de ani, Samuel Butler, „Cel ce se-nclină în contra propriei voințe/Își va păstra voința mai departe”.

A sta pe propriile picioare

Pentru o seamă de motive despre care am vorbit deja, profesioniștii persuasiunii par îndrăgostiți de angajamentele care produc schimbări interioare. Mai întâi, pentru că schimbarea nu este specifică situației în care a apărut, ea acoperind o plajă largă. Apoi, efectele schimbării sunt durabile. Astfel că, din momentul în care cineva a fost determinat să acționeze astfel încât imaginea sa să devină una de, să spunem, cetățean conștient de problematica cetățenească, acesta se va comporta ca atare și în alte circumstanțe în care i se solicită conformarea. Iar acest nou comportament va rezista tot atât cât va rezista și noua sa imagine.

Angajamentul mai prezintă încă un aspect care conduce la schimbarea interioară: reușește să stea pe propriile „picioare”. Profesionistul nu mai are nevoie să depună nici un efort pentru a reitera schimbarea deoarece de problemă se va ocupa presiunea exercitată de principiul consecvenței. Din momentul în care cineva a început să se perceapă pe sine drept un cetățean

interesat de problemele locale, el va începe în mod automat să vadă lucrurile în mod diferit. Se vor auto-convinge că aceasta este calea cea mai corectă și va începe, în consecință, să fie atent la lucruri legate de serviciul public pe care mai înainte le ignorase. Omul va deveni permeabil la argumente de care înainte nu avea cunoștință, pe care le va aprecia drept convingătoare. În general, datorită nevoii de a fi consecvent sistemului său de credințe, omul se va întări singur în credința că alegerea privind interesul față de problemele civice este bună. Ceea ce este important în privința acestui proces continuu de generare de argumente menite să justifice angajamentul făcut este caracterul de noutate al argumentelor. Astfel, chiar dacă rațiunea inițială, cea care a produs atașamentul față de un anumit tip de comportament, dispare, argumente fiind noi și proprii, pot susține mai departe, singure, percepția de corectitudine în ceea ce privește alegerea făcută.

Avantajul pe care un profesionist al persuasiunii îl poate extrage din aceste lucruri este excepțional. Datorită tendinței fiecăruia de a clădi temeuri noi pentru a ne susține angajamentele, oricine dorește să exploateze situația în beneficiul propriu ne poate influența în acest sens printr-o motivație pozitivă. Iar după ce am luat decizia, persoana respectivă poate retrage factorul de influență știind că aceasta va sta de-acum pe propriile-i picioare. În mod frecvent, de acest proces beneficiază dealerii auto, care folosesc în acest sens un truc numit „șut cu efect”. Personal, am făcut cunoștință cu acest truc în timp ce mă dădeam drept cursant la un instructaj de vânzări organizat de un dealer Chevrolet. După o săptămână de instructaj de bază, mi s-a permis să observ modul de operare al vânzătorilor experimentați. Iar unul dintre procedeele care mi-a atras atenția a fost „șutul cu efect”.

Unora dintre clienți li se oferă un preț foarte bun, care merge destul de mult sub prețul concurenței. Oferta nu este însă autentică. Vânzătorul nu intenționează să o pună în practică, ci se va folosi de ea doar pentru a-l

determina pe potențialul client să se hotărască să cumpere mașina de la el. După care, din clipa în care acesta s-a decis, el procedează la o serie de acțiuni menite a-i dezvolta clientului angajamentul față de mașină: se completează un teanc de formulare de cumpărare, se aranjează termenii de finanțare și, uneori, clientul este chiar îndemnat să conducă mașina pentru o zi mai înainte de a semna contractul – „Ca să o puteți simți și să vedeți reacția vecinilor și a colegilor de serviciu”. În tot acest timp, dealerul este sigur de faptul că clientul își va crea singur o serie de motive care să-i sprijine alegerea și să justifice noua investiție făcută (Brockner&Rubin, 1985; Teger, 1980).

Apoi, se întâmplă ceva. Uneori, se descoperă o „greșală” de calcul – vânzătorul a uitat probabil să includă în preț aerul condiționat, astfel că, dacă clientul dorește aer condiționat, se va mai adăuga o sumă la costul total. Unii dealeri, pentru a îndepărta orice suspiciune ar putea plana asupra lor, merg până acolo încât fac astfel ca greșala să fie descoperită de către bancă. Alteori însă, înțelegerea este anulată în ultimul moment pentru că șeful, după ce a verificat-o, „nu acceptă să piardă bani”. Astfel că, pentru o sumă echivalentă în cele din urmă cu diferența de ofertă inițială – care, în definitiv, nu este deloc exagerată la o cheltuială de ordinul miilor de dolari, nu-i așa? – costul final nici măcar nu va fi mai mare decât cel al competiției. Iar „Aceasta e mașina pe care ați ales-o, nu?”.

O altă formă de „șut cu efect” apare atunci când vânzătorul face o „eroare” pozitivă în evaluarea mașinii vechi a cumpărătorului, ca parte din pachetul de achiziție buy-back. Clientul sesizează imediat neașteptatul avantaj și acceptă înțelegerea. Mai târziu însă, după încheierea formalităților, managerul de la mașini uzate vine și anunță că estimarea făcută mașinii vechi a fost eronată, reducând-o la nivelul normal. Clientul, știind că această a doua evaluare este de fapt cea corectă, acceptă, ba chiar, uneori, se simte vinovat pentru tentativa sa de a

profita de greșeala vânzătorului. Chiar am avut odată ocazia să asist la o scenă în care o doamnă, în timp ce semna contractul pentru noua mașină și un comision uriaș pentru vânzător, se scuza, extrem de jenată, față de acesta – care, de fapt, folosisese „șutul cu efect”. În cele din urmă, omul, deși vexat, reuși să zâmbească îngăduitor.

Indiferent de metoda de „șut cu efect” folosită, secvențele sunt aceleași. Mai întâi se oferă un avantaj care induce hotărârea de cumpărare. Apoi, după ce decizia a fost luată, însă înainte de semnarea tranzacției, avantajul inițial este retras cu abilitate. Pare aproape incredibil că cineva poate achiziționa o mașină în aceste condiții. Totuși, sistemul funcționează. Desigur că nu cu toată lumea, însă este îndeajuns de eficient pentru a fi folosit ca procedură curentă în multe showroomuri auto. Iată că și dealerii auto au ajuns să înțeleagă valoarea capacității pe care o are angajamentul personal al clientului de a-și dezvolta propriul sistem de convingere. Adesea, autojustificările îi oferă clientului suficient de multe puncte de sprijin pentru ca, atunci când dealerul și-l retrace pe al lui, respectiv cel care a furnizat sprijinul inițial, nimic să nu se clinească. Pentru client, autoconsolarea, precum și o serie întreagă de motive care susțin alegerea făcută și pe care și le furnizează singur, atenuază pierderea, el ajungând să fie chiar fericit de decizia luată. Netrecându-i o clipă prin cap că, în primul rând, toate aceste lucruri nu ar fi existat dacă el nu ar fi făcut respectiva alegere.

După ce am urmărit impresionanta tehnică a „șutului cu efect” la lucru în showroomurile auto, am hotărât să-i testez eficiența și într-un alt cadru, unde să pot vedea dacă ideea de bază poate funcționa cu o mică modificare. Mă refer la faptul că vânzătorii de mașini se foloseau de ofertele favorabile pentru a obține tranzacțiile, după care retrăgeau aspectul favorabil inițial. Astfel, dacă percepția mea despre această procedură de derutare era corectă, ea ar fi trebuit să funcționeze și în alt fel: oferta unei tranzacții inițial bune, care produce un

angajament decizional crucial, căreia i se adaugă apoi un aspect neplăcut. Deoarece intenția tehnicii „șutului cu efect” este de a determina pe cineva să rămână consecvent înțelegerii inițiale chiar dacă circumstanțele se schimbă astfel încât înțelegerea în sine să nu mai fie favorabilă, atunci ea trebuie să funcționeze indiferent că a fost înlăturat aspectul pozitiv al înțelegerii sau că i se adaugă un altul negativ.

În consecință, pentru a testa această ipoteză, colegii mei John Cacioppo, Rod Basset, John Miller și cu mine am pus la cale un experiment menit să convingă un grup de studenți (de la cursul de Psihologie Introductivă, Universitatea Ohio) să accepte să facă un lucru neplăcut: să se trezească foarte devreme pentru a participa la ora 7 dimineața la un laborator de „Procese ale gândirii”. Am convocat un eșantion de studenți pe care i-am informat imediat că începem la ora 7. Dintre aceștia, numai 24% și-au manifestat dorința de participare. Chemând un alt eșantion, am folosit „șutul cu efect” întrebându-i mai întâi dacă vor să participe la laboratorul respectiv și, după ce au răspuns pozitiv (56%), am menționat ora de începere 7 dimineața, dându-le apoi posibilitatea de a se răzgândi. Nimeni nu a făcut-o. Ba, mai mult, consecvenți angajamentului lor inițial, și-au făcut apariția la seminar 95% dintre studenții păcăliți astfel. Știu acest lucru deoarece cooptasem doi asistenți care să fie prezenți la fața locului pentru a susține laboratorul de „Procese ale gândirii” și a nota numele studenților prezenți. 20

Ceea ce este remarcabil la tehnica „șutului cu efect” e capacitatea acesteia de a face pe cineva să fie mulțumit de o alegere proastă. Iar cei atașați în mod special de această tehnică sunt cei care nu au decât oferte proaste. Îi putem afla practicând-o atât în afaceri, cât și în contexte personale sau sociale. De pildă, vecinul meu, care este un cunoscător versat al șuturilor cu efect. Este vorba de cel care, promițând că se schimbă, și-a determinat prietena să renunțe la o iminentă căsătorie cu altcineva și să-l reprimească în viața ei. Iar de când a luat această hotărâre, femeia îi este mai

devotată ca niciodată cu toate că omul nu s-a ținut de niciuna dintre promisiunile făcute. Ea spune că de atunci a reușit să descopere la el tot felul de calități pozitive pe care mai înainte le ignorase.

Îmi dau seama perfect că această femeie este o victimă a înșelătorului „șut cu efect”. La fel precum am fost martorul păcălirii cumpărătorilor în showroomul auto, tot așa mi-am văzut și vecina căzând victimă aceluiași truc, în fața prietenului ei. În ceea ce îl privește, tipul a rămas același ca întotdeauna. Însă, din cauză că părțile bune descoperite (sau create) acum îi par atât de reale, femeia este mulțumită cu exact aceeași situație ca și cea anterioară, care părea atât de insuportabilă. Oricât de greșită din punct de vedere obiectiv ar părea hotărârea ei de a-l reprimi, aceștia i-au crescut picioare, pe care se sprijină dând femeii un adevărat sentiment de mulțumire. Nu i-am spus vecinei mele nimic despre această tehnică de persuasiune. Și nu pentru că aș considera că ignoranța ar fi bună. În principiu, mai multă informație este mereu mai bună decât mai puțină. Însă este vorba de faptul că, dacă i-aș spune ceva, cu siguranță că m-ar urî apoi.

A lua atitudine pentru binele public

În funcție de motivele urmărite de persoana care le folosește, oricare dintre tehnicile de conformare descrise în această carte poate fi utilizată în scopuri bune sau rele. De aceea, nu ar trebui să surprindă faptul că tehnica „șutului cu efect” poate fi de folos în scopuri mai utile societății decât vânzarea de mașini sau restabilirea relațiilor cu foștii iubiți. Un proiect de cercetare efectuat în Iowa (Pallak, Cook&Sullivan, 1980) relevă, de exemplu, faptul că tehnica „șutului cu efect” îi poate determina uneori pe proprietari să economisească energie. Proiectul a demarat la începutul iernii, un reprezentant al grupului de cercetare contactând locuitorii care se încălzeau cu gaz natural. Acesta le-a oferit câteva sfaturi privind conservarea energiei, rugându-i să încerce să facă economie de gaz. Deși cu toții au fost de acord să încerce, atunci când cercetătorii au analizat

datele de consum după o lună, și din nou la sfârșitul iernii, s-a putut observa că nu fusese realizată într-adevăr o economie. Locuitorii care promiseseră că vor face economii au consumat tot atât de mult gaz cât și cei din eșantionul de control, care nu fuseseră vizitați de reprezentantul grupului de cercetare. În concluzie, doar bunele intenții cuplate cu informații despre cum se economisește combustibilul nu sunt îndeajuns pentru schimbarea obiceiurilor.

Încă înainte de începerea proiectului, Pallak și echipa lui de cercetători și-au dat seama că este nevoie de ceva în plus pentru a modifica modelele de consum îndelung stabilite. Au încercat, deci, o procedură ușor diferită, pe un alt eșantion de consumatori de gaz natural din Iowa. Și aceștia au fost contactați de un reprezentant care le-a furnizat sfaturi despre cum se poate economisi energia, rugându-i să aibă grijă de acest lucru. El a mai avut însă și ceva în plus: numele celor care sunt de acord să economisească energie urmau să fie publicate în ziar într-un articol despre cetățenii cu simț civic preocupați de conservarea energiei. Efectul a fost imediat: o lună mai târziu, când companiile de distribuție au verificat cotele de consum ale contoarelor, consumatorii cuprinși în acest eșantion economisiseră în medie 422m³ de gaz fiecare. Ocazia de a-și vedea numele publicate în ziar îi motivase să facă o economie substanțială timp de o lună.

După care le-a fost tras covorul de sub picioare. Cercetătorii au retras motivația inițială care îi determinase pe oameni să economisească. Fiecare familie căreia i se promisese că îi va apărea numele în ziar a primit o scrisoare care îi informa că acest lucru nu mai este posibil.

La sfârșitul iernii, au fost verificate din nou consumurile de gaz natural ale fiecărei familii observate. Oare, după dispariția șansei de a apărea în ziar, reveniseră la vechiul obicei prin care risipeau gazul? Nici vorbă. În fiecare lună, ei economisiseră de fapt mai mult decât atunci când se așteptau ca numele să le fie

publicate. În termeni procentuali, aceștia au reușit în prima lună o economie de 12,2%. Însă, după ce au fost anunțați că nu mai este posibilă publicitatea în ceea ce îi privește, în loc să revină la consumurile anterioare, au realizat o economie medie de 15,5% pentru tot anul iernii.

Cu toate că nu poate exista niciodată o certitudine absolută în privința unor astfel de rezultate, reiese totuși imediat prezența unui comportament persistent. Oamenii aceștia au fost „fentați” spre a face un angajament în privința conservării energiei prin intermediul unei promisiuni de publicitate. De îndată ce a fost făcut, angajamentul a început imediat să-și clădească propriul sprijin: consumatorii casnici au început să dobândească noi obiceiuri de consum, au început să se simtă bine cu noua lor preocupare civică, au început să se convingă singuri de nevoia vitală a Americii de a deveni independentă față de combustibilul importat, au început să aprecieze economiile la facturile de utilități, au început să fie mândri de capacitatea lor de auto-negare și, cel mai important dintre toate, au început să creadă că gândesc în termeni conservaționiști. Cu toate aceste noi motivații menite a justifica angajamentul de a folosi mai puțină energie, nu este de mirare că atașamentul lor față de acest lucru a rămas ferm în continuare, chiar dacă motivul inițial, respectiv publicitatea propriului nume, a dispărut.

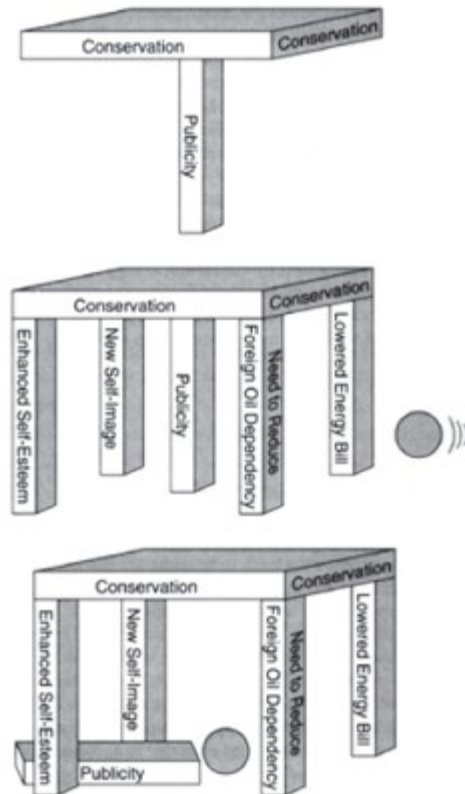


FIG. 3.2 Șutul cu efect pe termen lung
 Această ilustrație extrasă din proiectul de cercetare din Iowa privind conservarea energiei ne arată modul cum efortul inițial de economisire se sprijină pe perspectiva publicității personale (sus). Nu peste mult timp însă, angajamentul a generat noi elemente de sprijin, care le-au permis cercetătorilor să lanseze șutul cu efect (mijloc). Consecința a fost apariția unui nivel constant de conservare a energiei, așezat ferm pe propriile picioare după ce sprijinul publicitar inițial a fost înlăturat (jos).

Ceea ce pare ciudat este faptul că, atunci când factorul publicitate nu a mai constituit o realitate, aceste familii în loc să mențină, eventual, ritmul de economisire, au ridicat ștacheta și mai sus. Acestei creșteri a efortului de economisire i se pot găsi o serie de interpretări, însă eu am una preferată. Într-un fel, ocazia de a li se face

publice numele în ziar i-a împiedicat pe respectivii consumatori de a se bucura pe deplin de angajamentul lor în direcția conservării energiei. Dintre toate motivele menite a susține decizia de a economisi gazul natural, acesta a fost singurul venit din afară; a fost singurul care îi împiedica să creadă că decizia a fost a lor și numai a lor. Astfel că primirea scrisorii care anunța anularea publicității nu a făcut altceva decât să înlăture singurul impediment care mai stătea în fața imaginii complete de cetățeni preocupați și conștienți de problemele conservării energiei. Noua imagine despre sine i-a ridicat pe oameni încă și mai sus pe pedestalul conservaționismului. La fel ca vecina mea, și ei s-au angajat unui scop ca urmare a unei influențe exterioare inițiale, căreia s-au dedicat cu mai multă ferveare de abia după ce influența inițială a dispărut.21

APĂRAREA

Singura metodă eficientă de apărare împotriva arsenalului persuasiunii pe care o cunosc este cunoașterea faptului că deși consecvența este în general bună, uneori chiar vitală, există un aspect al ei, rigid, riscant, care trebuie evitat cu orice preț. De aceea, trebuie să fim conștienți de tendința noastră de a ne conforma în mod automat și pe negândite, pentru că ea deschide o poartă manevrelor celor care vor să profite de noi în interesul lor.

Însă, pentru că aspectul automat al consecvenței ne dă posibilitatea unui comportament social eficient și potrivit contextului, nu putem să-l eliminăm complet din viața noastră. În caz contrar, efectul ar fi dezastruos. Ar însemna ca, în loc să ne raportăm reflex la experiența deciziilor anterioare, să stăm și să analizăm amănunțit fiecare situație în parte – ceea ce nu ne-ar mai lăsa deloc timp de acțiune. De aceea, aspectul acesta, potențial periculos, ne este necesar. Singura cale de ieșire din dilemă este aceea de a ne da seama de momentul precis în care automatismul ne poate face să luăm o decizie proastă. Există în acest sens anumite semnale, mai exact două tipuri de semnale, care ne pot

avertiza de pericol. Fiecare dintre cele două poate fi detectat în anumite părți ale corpului nostru.

Stomacul

Primul semnal este ușor de recunoscut. Poate fi perceput în stomac, mai precis atunci când avem senzația că suntem forțați să acceptăm o solicitare pe care știm că nu suntem dispuși să o onorăm. Mie, cel puțin, mi s-a întâmplat de sute de ori. Un moment cu adevărat de neuitat a avut loc într-o seară de vară, chiar înainte de a începe studiul asupra tehnicilor de conformare. Am auzit soneria de la intrare și am deschis ușa, doar pentru a vedea o tânără uluitoare purtând pantaloni scurți și o bluză cu bretele. Am reușit totuși să bag de seamă că avea în mână un clipboard și mă întreba dacă sunt de acord să particip la un sondaj. Dorind să fac o bună impresie am acceptat, și, trebuie să admit că, răspunzându-i la întrebări, am cam tras de păr adevărul doar pentru a-i face o impresie cât mai bună. Conversația noastră a fost următoarea:

Tânăra uluitoare: Bună ziua! Fac un sondaj privind obiceiurile de petrecere a timpului liber și v-aș ruga să-mi răspundeți la câteva întrebări.

Cialdini: Intrați!

Tânăra uluitoare: Mulțumesc, pot să stau și aici. De câte ori pe săptămână ieșiți să mâncați în oraș?

Cialdini: Oh, probabil de vreo trei sau patru ori. De câte ori pot. Îmi plac restaurantele bune.

Tânăra uluitoare: Frumos. De regulă, la masă, comandați vin?

Cialdini: Numai dacă au de import.

Tânăra uluitoare: Înțeleg. Dar, la film mergeți?

Cialdini: La film? Nu mă satur de filme bune. Îmi plac în mod special acelea sofisticate unde cuvintele sunt în josul ecranului. Dar, dumneavoastră? Vă plac filmele?

Tânăra uluitoare: Păi... da. Îmi plac. Să revenim însă la chestionar. Mergeți la concerte?

Cialdini: Categorie! La chestiile simfonice mai ales. Însă îmi place și o formație pop de calitate.

Tânăra uluitoare: (scriind ceva repede) Excelent! O

ultimă întrebare. În ceea ce privește turneele companiilor de teatru sau balet, mergeți să le vedeți când se află în orașul dumneavoastră?

Cialdini: Ah! Baletul, mișcarea, grația, formele, îl ador. Marcați acolo iubitor de balet. Merg cu orice ocazie.

Tânăra uluitoare: Minunat. Dați-mi voie, vă rog, doar să-mi verific datele, d-le Cialdini.

Cialdini: De fapt, Doctor Cialdini. Sună însă prea formal. De ce nu-mi spui Bob?

Tânăra uluitoare: Bine, Bob. Din informațiile pe care mi le-ai dat reiese că poți face o economie de 1.200\$ pe an dacă te înscrii la Clubamerica! O mică cotizație îți dă dreptul la prețuri reduse la toate activitățile pe care le-ai menționat. Cu siguranță că cineva atât de viguros în plan social ca tine va dori să profite de excepționala reducere pe care o oferă compania mea la toate acele activități despre care mi-ai vorbit.

Cialdini: (prins în cursă ca un șoarece) Păi... ăăă... eu... cred că, da.

Îmi amintesc foarte bine că, în timp ce îmi dădeam acordul, îmi simțeam stomacul cum se strânge. Era ca un apel limpede către creier: „Atenție! Ești fraierit!”. Nu am găsit însă o modalitate de a ieși din impas. Fusesem încolțit de propriile mele declarații. Refuzându-i oferta în acel moment, m-aș fi trezit în față cu două alternative: ori dădeam înapoi spunând că nu sunt genul de om pe care l-am descris, și atunci eram mincinos, ori refuzam oferta și aș fi părut un prost care refuză o economie de 1.200\$. În cele din urmă, am cumpărat pachetul-ofertă pentru petrecerea timpului liber, deși știam că am fost tras pe sfoară. Am fost tras pe sfoară de nevoia de a fi consecvent cu propriile declarații.

Însă, de atunci, nu s-a mai întâmplat. Acum ascult de semnele pe care mi le dă stomacul, și am descoperit și o modalitate de a trata cu aceia care încearcă să folosească asupra mea principiul consecvenței. Le spun în față exact ceea ce fac. Pentru mine, acesta este cel mai bun contraatac. Ori de câte ori stomacul meu îmi

spune că sunt pe cale de a deveni un fraier, le transmit acest mesaj celor care fac solicitarea inițială. Nu vreau să neg importanța consecvenței. Ceea ce vreau eu să fac este să scot în evidență neajunsurile consecvenței necugetate. Dacă persoana care m-a abordat reacționează dând înapoi vinovată sau pleacă încurcată, sunt mulțumit. Eu am câștigat, iar un profitor a pierdut.

Mă gândesc, uneori, cum ar fi fost dacă femeia uluitoare de atunci ar încerca să-mi vândă același produs acum, când totul este pus la punct. Întreaga desfășurare ar fi identică, mai puțin sfârșitul:

Tânăra uluitoare: ... Cu siguranță că cineva atât de viguros în plan social ca tine va dori să profite de excepționala reducere pe care o oferă compania mea la toate acele activități despre care mi-ai vorbit.

Cialdini: (cu o mare siguranță de sine) Dimpotrivă. Mi-am dat seama despre ce e vorba. Știu că povestea ta cu sondajul nu e decât un pretext pentru a face oamenii să-ți spună cât de des ies în oraș și, astfel, firesc, să exagereze puțin. Personal, refuz să intru într-o secvență automată de angajament și conformare știind că este rău intenționată. Automatismele nu merg cu mine.

Tânăra uluitoare: Poftim?

Cialdini: În regulă! Să-ți explic: (1) ar fi o prostie din partea mea să cheltuiesc bani pe ceva ce nu doresc; (2) stomacul mi-a arătat că nu mă interesează oferta ta; (3) dacă încă îți mai închipui că o să cumpăr ceva de la tine, înseamnă că încă mai crezi în basme. Sunt sigur că o persoană atât de inteligentă cum ești tu o să înțeleagă ce am spus.

Tânăra uluitoare: (derutată ca un șoricel neexperimentat) Păi... ăăă... eu... cred că, da.

Inima

Stomacurile nu sunt organe foarte perceptive sau subtile. Ele transmit semnale numai atunci când este deja evident că urmează să fim trași pe sfoară. Atunci când lucrurile nu sunt clare, stomacurile nu percep nimic. Așa că, în aceste condiții, trebuie să ne bazăm pe

altceva. O bună ilustrare a acestei situații o furnizează povestea vecinei mele. Anulându-și planurile de căsătorie, ea a făcut un angajament serios față de fostul ei prieten. Acest angajament și-a dezvoltat propria sa argumentație, astfel încât atunci când motivele inițiale ale angajamentului au dispărut, ea a continuat să rămână atașată lui. Nu este deloc greu de înțeles de ce stomacul vecinei mele nu a dat nici un semnal, devreme ce ele ne semnalizează doar ceea ce este rău. Or, atâta timp cât vecina gândește că ceea ce a făcut este bine, va avea un comportament consecvent cu gândirea ei.

Dacă nu greșesc, există, totuși, în vecina mea, undeva, o parte care recunoaște faptul că alegerea făcută a fost o greșeală, iar aranjamentul ei actual de coabitare nu este nimic mai mult decât o mostră de consecvență prostească. Nu putem ști cu precizie unde anume este localizată acea parte, însă ea are un nume cunoscut de toată lumea: adâncul inimii. Acesta e, prin definiție, acel loc unde nu ne putem minți singuri. Este acolo unde nu ajung nici justificările și nici raționamentele noastre. Acolo va găsi vecina mea adevărul, deși în acest moment nu percepe semnalul potrivit din cauza zgomotului de fond al argumentației menite să-i susțină alegerea.

Dacă vecina mea a greșit în alegerea ei de a-l reprimi pe fostul prieten, cât timp, oare, trebuie să treacă pentru a percepe semnalul mai înainte de a suferi un atac de cord? Nu se poate face o estimare. Însă, un lucru este sigur: pe măsură ce trece timpul, alternativele ei scad. Așa că ar face bine să înțeleagă cât mai repede faptul că face o greșeală.

Un lucru mult mai ușor de spus decât de făcut, desigur. Ea trebuie să dea un răspuns unei întrebări extrem de complexe: „Știind ceea ce știu acum, dacă m-aș întoarce în timp, aș mai face aceeași alegere?”. Desigur că problema rezidă în „știind ceea ce știu acum”. Mai precis, ce anume știe ea acum despre prietenul ei? Cât de mult din ceea ce gândește referitor la el este rezultatul încercărilor disperate de a-și justifica

angajamentul? Ea susține că de când a hotărât să-l reprimească, el este mai grijuliu cu ea, încearcă din greu să se lase de băutură, a învățat să facă o omletă foarte bună etc. Din acest ultim punct de vedere, având ocazia să gust din omletele lui, am mari îndoieli. Problema importantă este dacă ea crede aceste lucruri nu doar la nivelul intelectului, ci și în adâncul inimii.

Pentru ca vecina mea să-și dea seama cât din ceea ce simte ea este real sau doar rezultatul consecvenței necugetate, există un mic sistem. Studiile psihologice arată clar că simțim cu o fracțiune de secundă mai înainte de a raționa (Murphy&Zajonc, 1993). Astfel, ipoteza mea este că mesajul trimis de adâncul inimii nu reprezintă altceva decât simțire pură, elementară. În consecință, dacă ne antrenăm atenția, am putea percepe senzația mai înainte ca aparatul cognitiv să pornească la lucru. Conform acestei abordări, dacă vecina mea s-ar întreba „aș mai face aceeași alegere?”, ar fi bine dacă ar căuta și ar avea încredere în prima scânteie de intuiție care apare atunci când își formulează răspunsul. Este foarte posibil ca aceasta să fie exact semnalul venit din adâncul inimii, care a răzbătut nedistorsionat doar cu puțin înaintea revărsării potopului de motivații cu care se păcălește singură. 22

Eu însumi am început să folosesc acest sistem în momentele în care am impresia că aș putea să mă comport de o manieră necugetat-consecventă. De exemplu, o dată, am oprit la o pompă de benzină cu autoservire care afișa un preț ceva mai mic decât celelalte benzinării din zonă. Cu furtunul de alimentare în mână, am realizat faptul că prețul afișat la pompă era de fapt mai mare decât cel din panoul de afișaj al benzinăriei. Când am arătat acest lucru unui lucrător al stației, despre care am aflat mai târziu că era de fapt chiar proprietarul acesteia, mi s-a mormăit neconvingător că rata de schimb s-a modificat acum câteva zile și că nu a fost timp pentru a se schimba afișajul stradal. În acel moment am început să mă gândesc ce pot să fac, în minte venindu-mi mai multe motive de a nu pleca de

acolo: „Chiar am nevoie de benzină”, „Pompa e liberă și mă grăbesc”, „Din câte știu, mașina merge mai bine cu tipul ăsta de benzină”.

Pentru că trebuia totuși să îmi dau seama dacă aceste motive sunt autentice sau doar justificări pentru hotărârea mea anterioară de a opri aici, mi-am pus întrebarea crucială: „Dacă aș fi știut care este prețul real al benzinei, m-aș mai fi oprit să iau de aici?”. Concentrându-mi atenția asupra primului impuls, am realizat că am primit un răspuns cât se poate de limpede. Aș fi trecut mai departe. Ba, nici măcar nu aș fi încetinit. Mi-am dat seama atunci că fără avantajul prețului, celelalte motive nu m-ar fi putut determina să mă opresc acolo. Nu motivele creaseră decizia, ci decizia le-a creat pe ele!

Odată stabilit acest lucru, trebuia înfruntată o altă problemă. Devreme ce eram deja acolo, cu furtunul de alimentare în mână, nu ar fi fost totuși mai înțelept să alimentez, mai ales că în altă parte prețul ar fi fost același. Din fericire, lucrătorul-proprietar mi-a venit imediat în ajutor, întrebându-mă de ce nu bag benzină. I-am spus că nu îmi place diferența dintre prețuri. La care el mi-a răspuns nervos: „Ascultă! Nimeni nu îmi spune mie cum să-mi conduc afacerea! Dacă crezi că vreau să te înșel, lasă furtunul jos imediat și cară-te de pe proprietatea mea!”. Convins deja că nu vrea decât să mă înșele, am fost de-a dreptul fericit să mă conformez părerii mele, și dorinței lui. Am pus furtunul jos... după care am trecut peste el în drum spre cea mai apropiată ieșire din benzinărie. Consecvența îți poate da uneori satisfacții extrem de mari.

RAPORTUL CITITORULUI 3.2

De la o femeie din Portland, Oregon

Mergeam prin centrul Portlandului spre un prânz de afaceri, când un tânăr atrăgător m-a oprit cu un zâmbet amabil și o replică remarcabilă: „Vă rog să mă scuzați. Particip la un concurs și pentru a câștiga am nevoie de o femeie frumoasă ca dumneavoastră”. Eu am fost destul de sceptică, fiind conștientă de faptul că prin

preajmă se aflau femei mult mai atrăgătoare decât mine. Totuși, m-a luat prin surprindere și, oricum eram curioasă unde vrea să ajungă. Mi-a explicat că va câștiga puncte dacă va reuși să convingă persoane perfect necunoscute să-l sărute. Personal, mă consider destul de cu capul pe umeri ca să nu cred astfel de chestii. Era însă foarte insistent și, fiind în întârziere deja la masă, mi-am spus în sinea mea: „Ce naiba, îl sărut o dată pe ăsta și îmi văd de treabă”. Așa că am făcut un lucru cu totul împotriva bunului simț și l-am pupat pe tip pe obraz în plin centrul orașului Portland!

Am crezut că odată cu asta s-a terminat. Dar, nu a fost decât începutul. Spre necazul meu, după pupat a urmat replica: „Săruți minunat, însă adevăratul concurs la care particip este de a vinde cât mai multe abonamente la reviste. Trebuie să fii o persoană activă. Te-ar interesa vreuna dintre revistele acestea?”. Moment în care ar fi trebuit să-l pocnesc zdravăn pe tip și să plec. Totuși, cumva, pentru că acceptasem prima lui propunere, am simțit nevoia să fiu consecventă mie însămi și m-am conformat cererii lui. Da, spre surprinderea mea totală, m-am abonat la revista SKI (pe care o citeam ocazional, recunosc, însă nu aveam nicidecum intenția de a mă abona la ea), i-am dat tipului 5\$ avans la abonament și am șters-o de acolo cât am putut mai repede, frustrată fiind de ceea ce am făcut și neînțelegând de ce am făcut-o.

Cu toate că încă mă mai deranjează să mă gândesc la chestia asta, reflectând după ce v-am citit cartea la întregul incident, mi-am dat seama ce s-a întâmplat. Motivul pentru care tactica lui a funcționat atât de bine este că, de îndată ce au făcut mici angajamente (un sărut în cazul meu), oamenii au tendința de a adăuga apoi justificări care să sprijine angajamentul, după care sunt dispuși să meargă și mai departe. În acest caz, justificarea a fost conformarea cu cea de a doua lui cerere, pentru că a fost consistentă primei mele acțiuni. Dacă mi-aș fi ascultat „stomacul”, nu m-aș mai fi simțit atât de umilită.

Nota autorului: Obținând sărutul, vânzătorul a folosit principiul consecvenței în două moduri. Mai întâi, atunci când i-a cerut ajutorul în privința concursului de abonamente, șansele erau deja de partea lui – prin sărut – deoarece femeia acceptase să-l ajute în privința concursului. În al doilea rând, pare natural (congruent) ca, dacă o femeie se simte în stare să sărute un bărbat, ea să fie dispusă și să îl ajute apoi.

SUMAR

- Psihologii au identificat de multă vreme existența la mulți dintre oameni a unei dorințe de a fi consecvenți, și de a arăta în consecință, în privința vorbelor, credințelor, atitudinilor și faptelor. Această tendință este alimentată din trei surse. În prima, o consecvență personală consistentă este foarte prețuită de către societate. În cea de a doua, pe lângă efectul asupra imaginii publice, comportamentul general de tip consecvent permite o abordare mai bună a vieții cotidiene. În cea de a treia, o abordare consecvențială oferă o cale mai scurtă prin complexitatea existenței moderne. Astfel, manifestând consecvență cu deciziile anterioare, se reduce nevoia de a mai procesa informația în cadrul altor situații similare – nu mai trebuie decât să ne amintim vechile hotărâri și să le urmăm întocmai.
- În domeniul generic al persuasiunii, cheia o deține angajamentul inițial. După ce s-au angajat la ceva, respectiv au luat o poziție sau o atitudine, oamenii sunt mai dispuși să accepte cereri care vin în aceeași linie cu angajamentul inițial. De aceea, mulți dintre profesioniștii persuasiunii încearcă să determine oamenii să ia o poziție inițială potrivită unui anume comportament, pe care îl vor solicita acestora mai târziu. Însă, nu toate angajamentele sunt la fel de eficiente în privința generării unei conformări viitoare. Cele mai eficiente angajamente sunt cele active, publice, solicitante și percepute ca motivate interior în mod necoercitiv.
- Deciziile angajante, chiar și cele greșite, prezintă o tendință de a se perpetua de la sine prin faptul că pot să se sprijine pe propriile picioare. Respectiv, oamenii

adaugă de la sine motive și justificări menite să sprijine rațiunea unor angajamente deja făcute. În consecință, unele dintre angajamente rămân eficiente mult timp după ce condițiile inițiale care le-au generat au dispărut. Acest fenomen explică existența unor practici de persuasiune înșelătoare precum „șutul cu efect”.

- Pentru a putea face față presiunilor exercitate de nevoia de consecvențialitate, trebuie să fim atenți la semnalele care ne vin din două locuri aflate în interiorul nostru: stomacul și adâncul inimii. Semnalele venite de la stomac apar atunci când ne dăm seama că suntem împinși de presiunile angajamentului și ale consecvenței către acceptarea unor acte pe care nu le dorim de fapt. În această situație, este bine să-i explicăm persoanei care ne adresează cererea respectivă că dacă ne-am conforma nu am face altceva decât să dăm dovadă de necugetare. Semnalele venite dinspre adâncul inimii sunt diferite. Ele ne sunt de cel mai mare ajutor atunci când nu putem să ne dăm seama dacă angajamentul inițial este rău intenționat sau nu. În acest tip de situații trebuie să ne adresăm nouă înșine următoarea întrebare crucială: „Știind ceea ce știu acum, aș mai lua aceeași decizie?”. Răspunsul ar trebui să vină sub forma unei scânteii de intuiție.

TEME DE STUDIU

Stăpânirea conținutului

1. De ce simțim nevoia de a fi și de a arăta consecvență în majoritatea situațiilor?

2. De ce, în majoritatea situațiilor, considerăm binevenită chiar și o consecvență încăpățânată?

3. Care sunt cei patru factori care pot face ca luarea unui angajament să influențeze imaginea despre sine a unei persoane și acțiunile ei viitoare?

4. Ce anume face ca angajamentele scrise să fie atât de eficiente?

5. Care este legătura dintre tacticile de persuasiune de tip „șut cu efect” și expresia „stă pe propriile picioare”?

Gândire critică

1. Să presupunem că îi consiliați pe soldații americani despre modul cum pot evita presiuni consecvențiale precum cele folosite asupra prizonierilor din timpul războiului din Coreea. Ce anume le-ați spune?
2. Referindu-se la loialitatea extremă a proprietarilor de motociclete Harley Davidson, cineva spunea: „Dacă reușești să-ți determini clientul să-și tatueze denumirea ta pe piept, cu siguranță că nu mai trebuie să-ți faci griji că ar putea schimba brandul”. Explicație de ce este adevărat acest lucru. În cadrul răspunsului, faceți referire la fiecare dintre cei patru factori care măresc forța exercitată de un angajament asupra unei viitoare acțiuni.
3. Imaginați-vă că aveți probleme în a vă motiva să învățați pentru un examen important, iminent. Ținând cont de cunoștințele dobândite în privința procesului de angajament promisiv, descrieți ceea ce ar trebui să faceți pentru a vă autodetermina să vă apucați de învățat. Explicați de ce ați ales respectiva metodă.
4. Gândiți-vă la amplele ceremonii de căsătorie specifice tuturor culturilor. Care dintre evenimentele care au loc în cadrul acestora pot fi considerate drept mijloace de marcare a angajamentului promisiv al celor doi miri și ale familiilor acestora?
5. Cum reflectă reclama de la începutul acestui capitol topicul său?

14 <http://www.cabbagepatchkids.com/> (n. trad.).

15 <http://www.adoptafurby.com/> (n. trad.).

16 Trebuie remarcat însă faptul că nu toate colaborările au fost intenționate. Investigatorii americani au definit colaborarea drept «Orice fel de comportament care vine în ajutorul inamicului», punând astfel la un loc activități precum semnarea de petiții pentru pace, marșuri, apeluri radiofonice, acceptarea unor favoruri speciale, declarații false, informații despre camarazii aflați în captivitate, divulgarea unor informații cu caracter militar etc.

17 Angajamentul public funcționează în mod special bine cu persoanele care posedă un nivel ridicat de mândrie

sau validare publică (Feingstein, Scheier&Buss, 1973). De exemplu, a funcționat perfect pentru fostul președinte al Franței Charles De Gaulle, ale cărui realizări excepționale nu erau egale, conform spuselor, decât de orgoliul lui. Atunci când a fost întrebat de ce faptul că a anunțat public că se lasă de fumat l-a obligat să renunțe definitiv, se povestește că ar fi replicat cu voce gravă: „De Gaulle nu se poate răzgândi” (citată în D. Cook, 1984).

18 Restaurantul Gordon, unul dintre cele mai bune din Statele Unite, s-a închis definitiv cu petrecerea de Anul Nou din 31 decembrie 1999 – http://findarticles.com/p/articles/mi_m3190/is_40_33/ai_56082278 . (n. trad.)

19 În ultimă instanță, o răsplată consistentă poate reduce sau chiar compromite, sentimentul răspunderii pentru faptă, generând o anumită rezervă de a mai presta atunci când răsplata lipsește (Deci&Ryan, 1985; Higgins, Lee, Kwon&Trobe, 1995; Lepper&Green, 1978).

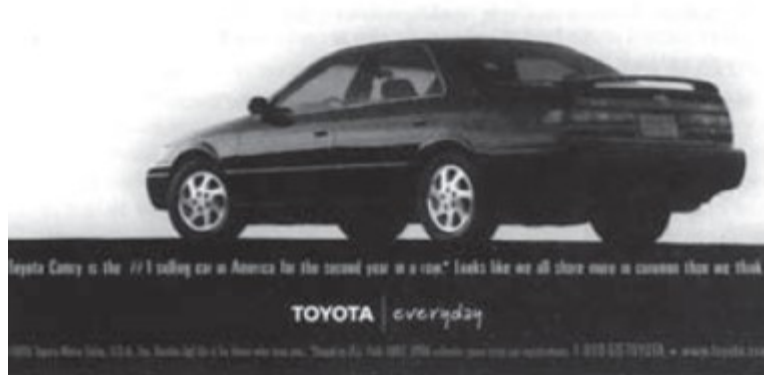
20 Zvonul că aş fi recrutat asistenții respectivi întrebându-i mai întâi dacă sunt de acord să susțină laboratorul de „Procese ale gândirii” după care, primind un răspuns pozitiv, i-am informat că ora de începere este 7 dimineața, este complet nefondat. În plus față de experimentul descris aici, au mai existat și altele care au arătat eficiența procedurii „șutului cu pământul” într-o diversitate de împrejurări (Brownstein&Katzev, 1985; Burger&Petty, 1981; Joule, 1987 – pentru detalii aprofundate a se vedea Cialdini, Cacioppo, Bassett&Miller, 1978).

21 Din fericire, în cadrul campaniilor cetățenești nu este necesar să se folosească o abordare atât de înșelătoare precum tehnica „șutului cu efect”. O serie impresionantă de studii efectuate de Richard Katzev împreună cu studenții lui, la Reed College, a demonstrat eficiența tacticilor de persuasiune ale angajamentele scrise și „piciorului în prag” în dezvoltarea unor comportamente conservacioniste precum reciclarea, consumul ponderat de energie electrică și călătoria cu transportul în comun

(Bachman&Katzev, 1982; Katzev&Johnson, 1983-1984; Katzev&Pardini, 1988; Pardini&Katzev, 1984-1984).

22 Acest lucru nu înseamnă neapărat că trebuie să avem de fiecare dată mai multă încredere în ceea ce simțim despre ceva decât în ceea ce gândim. Totuși, datele științifice arată limpede că emoțiile și credințele nu ținesc întotdeauna în aceeași direcție. Astfel, în situațiile în care există posibilitatea ca suportul rațional să aibă la origine angajamente anterioare, sentimentele s-ar putea dovedi sfătuitoare mai de folos. Și, în mod special, atunci când, la fel ca în cazul vecinei mele, problema imediată se referă la o reacție afectivă (Wilson și colectivul, 1989).

CAPITOLUL 4
Validarea pu blică:
Adevărul este în noi



Acolo unde toți gândesc la fel, nimeni nu se omoară cu gânditul.

WALTER LIPPMANN

Personal, nu cunosc pe nimeni căruia să-i placă râsul artificial. Mai mult, observându-i într-o zi pe cei care mi-au intrat în birou, respectiv câțiva studenți, doi depanatori de telefoane, un membru al corpului profesoral al universității și un om de serviciu, reacția lor la râsul artificial a fost invariabil critică. Televiziunea, cu sistemul ei omniprezent de râs și rumoare preînregistrate și suprapuse pe imagine, a încasat cele mai multe critici. Toți oamenii pe care i-am întrebat detestă râsul artificial. Îl consideră prostesc, fals și ostentativ. Cu toate că eșantionul de care m-am folosit a fost redus, sunt încredințat că el reflectă sentimentele negative ale celei mai mari părți a publicului american în privința râsului înregistrat.

Atunci, de ce este râsul artificial atât de popular printre șefii din televiziuni? Ei și-au câștigat pozițiile înalte și salariile excepționale prin faptul că au știut să ofere publicului exact ceea ce își dorește. Or, cu toate acestea, ei folosesc cu religiozitate râsete înregistrate pe care telespectatorii le găsesc dezgustătoare, ignorând obiecțiile ridicate de către mulți dintre artiștii talentați. Nu este deloc un lucru neobișnuit ca regizori, scenariști sau actori de renume să ceară eliminarea reacțiilor artificiale ale publicului din proiectele pe care le realizează. Uneori, aceste cereri au succes, alteori nu. Iar atunci când au, acest lucru nu se realizează fără luptă. Așa după cum a fost cazul cu Sports Night, comedia de situație apreciată de către critică a postului ABC. Cu toate că încă de la început producătorii au făcut presiuni pentru o difuzare liberă de râsete artificiale, oficialii rețelei nu au acceptat acest lucru decât o singură dată, și anume atunci când s-a difuzat un episod care explora tema sensibilă a violului (Collins, 1998).

Ce poate fi atât de atrăgător la râsul artificial pentru mai marii televiziunilor? De ce, oare, acești oameni versați și abili promovează o practică pe care

spectatorii posturilor lor o găsesc dezgustătoare, iar cele mai multe dintre talentele cu care lucrează la realizarea emisiunilor o consideră jignitoare la nivel personal? Răspunsul este deopotrivă simplu și curios. Ei știu foarte bine ce anume arată cercetările. Mai precis, experimentele au relevat faptul că voia bună artificială determină audiența să râdă mai mult și mai des la un material umoristic, iar materialul respectiv este apreciat ca fiind mai amuzant (Fuller&Sheedy-Skeffington, 1974; Smyth&Fuller, 1972). În plus, unele rezultate arată că râsul artificial este cel mai eficient tratament pentru glumele slabe (Nosanchuk&Lightstone, 1974).

În lumina acestor informații, decizia conducătorilor televiziunilor poate fi înțeleasă. Introducerea înregistrărilor în programele comice crește reacția apreciativă a audienței, în special atunci când materialul este de slabă calitate. Și atunci, mai este o surpriză faptul că televiziunea, lacomă de comedii de situație lipsite de calități artistice, este suprasaturată cu râsete artificiale? Este clar că mai marii televiziunilor știu bine ce fac.

După ce am rezolvat misterul atât de marii răspândiri a râsetelor pe bandă, ne-a mai rămas de rezolvat o întrebare tulburătoare. De ce ne influențează atât de mult râsetele artificiale? Nu mai este vorba acum de conducătorii televiziunilor. Aceștia, după cum am văzut, acționează de fapt după o gândire logică și în propriul lor interes. De această dată, ceea ce pare curios este comportamentul audienței. De ce râdem mai mult la un spectacol comic dacă suntem cufundați într-o mare de veselie prefabricată? Și de ce trebuie să considerăm o glumă răsuflată mai amuzantă, astfel? Televiziunile nu încearcă să ne păcălească. În fond, oricine recunoaște un râs fabricat. Diferența față de cel natural este atât de mare încât este imposibil să fie confundate. Știm, deci, că manifestările de ilaritate pe care le auzim nu au nici o legătură cu umorul glumei după care urmează. Ele nu provin de la o audiență, ci sunt create artificial de către un tehnician, la pupitrul de control. Și, cu toate că falsul este atât de transparent, el

funcționează.

PRINCIPIUL VALIDĂRII PUBLICE

Pentru a afla de ce răsul artificial este atât de eficient, trebuie mai întâi să înțelegem natura unei alte arme din arsenalul persuasiunii: principiul validării publice. Acesta afirmă că noi determinăm corectitudinea unei acțiuni prin intermediul părerii altora. Principiul se aplică în special modului prin care aflăm care este comportamentul corect. Astfel, într-o situație dată, considerăm corect acel comportament care prevalează la ceilalți. Indiferent că este vorba de o cutie de florițe la film, de viteza cu care circulăm pe o șosea sau de modul în care mâncăm puiul la o petrecere, acțiunile celor din împrejurul nostru vor constitui indicatori importanți pentru definirea propriei noastre conduite.

Tendința de a considera o acțiune personală potrivită atunci când o fac și ceilalți este normală. De regulă, vom face mai puține greșeli atunci când ne comportăm în acord cu mediul ambiant decât dacă am acționa împotriva acestuia. Cel mai adesea, atunci când foarte mulți oameni fac un lucru, acesta se dovedește cel mai corect. Însă, acest aspect al principiului validării publice reprezintă deopotrivă tăria, dar și marea lui slăbiciune. La fel cum se întâmplă și cu celelalte mijloace de persuasiune, principiul validării publice oferă în amalgamul lumii contemporane o scurtătură convenabilă care ne ajută să determinăm modul în care trebuie să ne comportăm. Însă, în același timp, el îi face pe cei care îl folosesc vulnerabili la atacurile profitorilor aflați la pândă.

În cazul răssetelor produse artificial, problema apare pentru că reacționăm la validarea publică de o manieră reflexă și negândită, păcăliți de o mărturie care este în realitate parțială sau falsă. Marea noastră greșală nu este aceea că ne folosim de răs pentru a ne da seama ce anume este amuzant, pentru că acest lucru este normal în perspectiva bine stabilitului principiu despre care vorbim acum. Greșala este că facem acest lucru în baza unei ilarități patentat false. Cumva, un element

dezarticulat al umorului, respectiv sunetul, funcționează pe post de esență a acestuia. În acest sens ne vine în ajutor exemplul din primul capitol al acestei cărți, cel cu curca și dihorul. Să ne amintim că poți păcăli o curcă să îngrijească un dihor (împăiat), atâta vreme cât acesta emite sunetul specific al puiului de curcă. Acest sunet artificial s-a dovedit suficient pentru a declanșa automat instinctul firesc al curcii.

Această lecție cu dihorul și curca ilustrează neplăcut de bine relația dintre directorul de televiziune care promovează veselia pe bandă audio și telespectatorul mediu. Ne-am obișnuit atât de mult să considerăm reacțiile amuzate ale altora drept indicatori a ceea ce poate fi considerat amuzant, încât și noi, la rândul nostru, putem fi păcăliți să răspundem doar la sunet, în lipsa substanței propriu-zise, concrete. La fel precum o curcă poate fi înșelată doar cu un ciripit fără legătură cu puiul propriu-zis, tot așa și un hohot de râs lipsit de concretul unei audiențe reale ne poate face pe noi să râdem. Directorii televiziunilor ne exploatează astfel preferința firească pentru drumul scurt, tendința noastră de a reacționa în mod automat doar în baza unei referințe parțiale. Ei știu prea bine că înregistrările lor vor acționa în noi declicul.

Forța mulțimii

Directorii de televiziuni nu sunt câtuși de puțin singurii care folosesc mărturia mulțimii pentru a face profit. Înclinația noastră de a considera că o acțiune este corectă dacă o fac și alții este exploatată în diferite feluri. De exemplu, barmanii pun în bolul cu bacșișuri, la începutul programului, câteva bancnote pentru a simula bacșișul, sugerând totodată că banii de hârtie sunt cel mai bine veniți. De altfel, la fel procedează și cei care fac colecta la biserică, în același scop și cu același rezultat pozitiv. Pastorii evanghelici sunt recunoscuți deja pentru faptul că își strecoară în public oameni instruiți ca la momentul potrivit să iasă în față pentru a da mărturie și donații. De exemplu, o echipă de cercetare de la Arizona State University s-a infiltrat în organizația lui Billy

Graham și a relatat despre existența acestor practici pregătitoare în timpul Cruciadei lui: „Când Graham ajunge în oraș și lansează chemarea la altar, o armată de șase mii de oameni așteaptă deja instruită când să iasă în față, la intervale diferite, pentru a crea senzația unei revărsări în masă” (Altheide&Johnson, 1977).

Celor din publicitate le place foarte mult să ne anunțe că un produs este „cel mai vândut”, sau „cel mai răspândit”, deoarece consideră că nu mai este cazul să ne convingă de calitățile lui. Tot ceea ce au de făcut este să ne spună ce cred alții despre el, acest lucru părând a fi o dovadă suficientă a calității. Producătorii de teledonuri, la rândul lor, nu fac altceva decât să afișeze liste nesfârșite cu telespectatorii care s-au angajat să doneze. Mesajul transmis astfel este limpede: „Iată cât de mulți au hotărât să dea ceva. Acesta este comportamentul corect”. Unii proprietari de cluburi de noapte își creează notorietatea prin plasarea la intrare a unui rând de așteptare, când în interior sunt, de fapt, destule locuri libere. Agenților de vânzare li se spune să-și pigmenteze prezentările cu relatări despre persoanele care le-au cumpărat produsele. Consilierul motivațional și de vânzări Cavett Robert surprinde foarte frumos principiul despre care vorbim în sfatul pe care îl dă cursanților lui: „Devreme ce 95% dintre oameni sunt imitatori și numai 5% inițiatori, oamenii se lasă convinși de acțiunile altora mult mai mult decât de orice altceva le-am putea noi oferi”.

Chiar și cercetătorii folosesc proceduri bazate pe principiul validării publice – uneori, cu rezultate uimitoare. 23 În mod special Albert Bandura, psiholog, a deschis calea dezvoltării procedurilor menite a elimina comportamentele nedorite. Bandura și colegii lui au arătat modul cum persoanele care suferă de fobii pot scăpa de acestea într-un mod extrem de simplu. De exemplu, într-un studiu de început (Bandura, Grusec&Menlove, 1967), un grup de copii de grădiniță selectat pe criteriul fricii de câini a fost pus să urmărească timp de 20 de minute, zilnic, un alt copil care se juca fericit cu un

câine. Acest lucru a produs o schimbare atât de marcantă în reacțiile copiilor, încât, după numai patru zile, 67% dintre ei au fost de acord să intre într-un țarc împreună cu un câine și să se joace acolo în timp ce toată lumea părăsea camera. Mai mult, după o lună, la noua testare a nivelului de anxietate, cercetătorii au descoperit că schimbarea în bine nu se diminuase în acest interval de timp. De fapt, copiii erau chiar mai dispuși decât la început să interacționeze cu câinii. În cel de al doilea studiu referitor la teama copiilor de câini a fost făcută o importantă descoperire de ordin practic (Bandura&Menlove, 1968). Pentru a diminua anxietatea copiilor nu era neapărat necesar să le fie arătat un copil care se juca cu un câine, aceeași eficiență având-o și clipurile filmate. Cel mai mare succes l-au avut cele în care erau prezentați o serie de copii interacționând cu câinii lor. După cum se pare, principiul validării publice lucrează cel mai bine atunci când proba este oferită de acțiunile mai multor persoane.



**U.S. Savings Bonds
Make Great Gifts.**

**Just One Of The
50 Million Americans Who
Invests In
U.S. Savings Bonds.**

Across the country, more and more Americans are planning for the future of their children by buying U.S. Savings Bonds. This Little League slugger gets a Savings Bond for each birthday. As he grows older, his Bonds grow in value. So he's not just getting a gift, he's getting an investment. Find out how U.S. Savings Bonds are making millions of American dreams a reality. Call 1-800-4-USA-BONDS for more information.



U.S. Savings Bonds
Making American Dreams A Reality

a public service of the savings

Cincizeci de milioane de americani nu pot să greșească

Influența exercitată de filmulețele destinate modificării comportamentale poate fi folosită ca terapie pentru multe alte probleme. Dovezi extraordinare în acest sens apar în cercetarea întreprinsă de psihologul Robert O'Connor (1972) cu referire la preșcolarii nesociabili. Cu toții am văzut astfel de copii: extrem de sfioși, care preferă, de obicei, să stea singuri la marginile perimetrului de joacă și al grupurilor. O'Connor era îngrijorat de faptul că acest tip de comportament timpuriu nu era decât începutul unui pattern de izolare de lungă durată, care, la rândul lui, putea crea dificultăți serioase în privința confortului și ajustării în cadrul societății. Încercând să inverseze pattern-ul, O'Connor a realizat un film alcătuit din 11 scene care se petreceau într-o grădiniță. Fiecare dintre acestea începea prin a prezenta câte un copil singuratic privind la o activitate colectivă, după care, brusc, copilul începea să se implice activ în respectiva activitate. O'Connor a alcătuit un grup format din cei mai retrași copii aleși din patru grădinițe și le-a arătat filmul. Impactul a fost impresionant. După ce l-au văzut, copiii cu probleme de socializare au început imediat să interacționeze cu ceilalți la un nivel comparabil cu cel al copiilor normali de vârstă școlară. Și mai uimitor a fost ceea ce a găsit O'Connor când a revenit la grădiniță după șase săptămâni, pentru a observa ce s-a întâmplat cu copiii. În vreme ce copiii cu probleme de socializare care nu văzuseră filmul erau la fel ca înainte, cei care văzuseră filmul erau acum în fruntea activităților comune ale grădiniței. Se pare, deci, că cele 23 de minute de film vizionate numai o singură dată fuseseră suficiente pentru a inversa pattern-ul în formare, care ar fi putut duce la o viață întreagă de comportament maladiv. Potențialul principiului validării publice este deosebit de mare. 24



Privind către un țel din ce mai înalt
Atracția exercitată de mulțime este diabolic de puternică.

© Punch/Rotco

Dacă este să vorbim despre puterea principiului validării publice, nimic nu e mai potrivit decât demonstrația mea favorită despre forța seducției. Această demonstrație oferă superbul exemplu al celei mai puțin folosite metode de observare a eșantionului de lucru, în cadrul căreia cercetătorul studiază procesul cufundându-se în interiorul lui, în starea lui naturală. Ea oferă informații de interes pentru istorici, psihologi și teologi, arătând modul în care principiul validării publice poate fi folosit împotriva noastră, nu de către alții, ci chiar de către noi înșine, astfel încât să ajungem să considerăm că ceea ce preferăm noi ca adevăr este chiar adevărul.

Povestea este veche și necesită examinarea unor date de demult referitoare la mișcările religioase milenariste care au împânzit istoria. De-a lungul timpului, diferite secte și culte au profețit că la o anumită dată vor veni pentru cei care cred în învățăturile grupării respective mântuirea de păcate și o mare fericire. De fiecare dată s-a prezis că începutul acestor timpuri va fi marcat de un eveniment important și irefutabil, de regulă sfârșitul cataclismic al lumii. Desigur, însă, că toate aceste lucruri s-au dovedit în cele din urmă false, spre marea

dezamăgire a membrilor respectivelor grupări.

Totuși, istoria consemnează un pattern ciudat, care apare imediat după evidentul eșec al profeției. În loc să se împrăstie dezamăgiți, membrii cultului strâng rândurile întărindu-se în credința lor. Riscând batjocura populației, aceștia ies în stradă pentru a-și proclama în mod public dogma și a căuta noi adepți, cu o ferveare care, în loc să se fi diminuat ca urmare a invalidării credinței centrale, a crescut și mai mult. Astfel s-a întâmplat cu secta creștinilor montaniști din Anatolia secolului al doilea, cu anabaptiștii secolului al șaptesprezecelea din Olanda, cu adepții mesianismului lui Sabbtai Zevi din Turcia secolului al șaptesprezecelea, precum și ai adventului proclamat de William Miller în America secolului nouăsprezece. Și, după aprecierile unui grup de trei oameni de știință, cu un cult apocaliptic stabilit în zilele noastre în Chicago. Respectivii oameni de știință, Leon Festinger, Henry Riecken și Stanley Schachter, care erau colegi la Universitatea din Minnesota, auziseră de gruparea din Chicago și decisese să merită să fie cercetată mai îndeaproape. Hotărârea de a întreprinde cercetarea incognito, prin aderarea celor trei la respectiva grupare în calitate de noi adepți și plasarea de observatori plătiți în rândurile acesteia, a avut drept rezultat o relatare extraordinară, la prima mână, a celor ce se petrec înainte și după ziua profeției catastrofe (Festinger, Riecken&Schachter, 1964 [prima ediție, 1956]).

Gruparea cultică era de dimensiuni reduse, nedepășind niciodată 30 de membri. Conducătorii erau un bărbat și o femeie de vârstă mijlocie, denumiți pentru conformitate dr. Thomas Armstrong și d-na Marian Keech. 25 Dr. Armstrong, medic la un serviciu medical studentesc, era de mult timp interesat de misticism, ocultism și farfurii zburătoare. Calitate în care a fost recunoscut în cadrul grupării drept o autoritate demnă de respect. D-na Keech, pe de altă parte, era centrul atenției și al activității. Ceva mai înainte, în același an, ea începuse să recepționeze mesaje din partea unor entități

spirituale, pe care le numea Gardienii, localizați pe alte planete. Aceste mesaje, care curgeau din mâna d-nei Marian Keech prin intermediul unui dispozitiv de „scriere automată”, constituiau centrul de greutate al sistemului de credințe al cultului. Învățăturile Gardienilor erau vag înrudite cu gândirea creștină tradițională.

Transmisiunile recepționate de la acești Gardieni, care erau întotdeauna subiectul unor importante discuții și interpretări în cadrul grupării, au dobândit o nouă semnificație din momentul în care au început să anunțe un iminent dezastru – un potop care va începe în emisfera vestică și va cuprinde întreaga lume. Cu toate că membrii cultului s-au alarmat inițial, lucru ușor de înțeles, mesajele care au urmat i-au asigurat că ei, împreună cu toți aceia care vor crede în învățăturile transmise prin intermediul d-nei Keech, vor supraviețui. Înainte de declanșarea cataclismului, vor veni astronauți care îi vor lua pe cei credincioși în farfurii zburătoare și îi vor pune la adăpost – probabil că pe o altă planetă. Despre operațiunea de salvare în sine s-au dat foarte puține amănunte, exceptând faptul că cei vizați trebuiau să se pregătească prin repetiții pentru un schimb de parole – „Mi-am lăsat pălăria acasă”, sau „Care este întrebarea?”, ori „Sunt propriul meu hamal” – și îndepărtarea de pe îmbrăcăminte a tuturor obiectelor din metal (deoarece purtarea sau transportul acestora face călătoria cu farfuria zburătoare „extrem de periculoasă”).

Observând pregătirile din timpul săptămânilor premergătoare datei potopului, Festinger, Riecken și Schachter au remarcat cu interes două aspecte semnificative în comportamentul membrilor cultului. Mai întâi, nivelul de angajament față de credința cultului a crescut foarte mult. În așteptarea plecării de pe un Pământ condamnat la pieire, membrii au luat măsuri irevocabile. Mulți, deși au întâmpinat rezistența familiilor lor, au persistat în hotărârea luată, acest lucru însemnând adesea pierderea afecțiunii celorlalți. Unii dintre membri au fost chiar amenințați cu acțiuni în justiție de către familie sau vecini, pentru a fi declarați

iresponsabili din punct de vedere mental. Sora lui Armstrong a cerut tribunalului o hotărâre de retragere a custodiei celor doi fii ai lui. Mulți dintre credincioși și-au părăsit serviciile sau și-au abandonat studiile pentru a se dedica în totalitate mișcării. Unii și-au aruncat sau dat bunurile personale, considerând că peste puțin timp nu le vor mai fi de nici un folos. Toți aceștia erau oameni a căror certitudine în credința lor le-a permis să reziste unor presiuni sociale, economice și juridice enorme, al căror atașament la dogmă a crescut tot mai mult pe măsură ce făceau eforturi pentru a rezista presiunii externe.

Cel de al doilea aspect remarcat la credincioși anterior potopului l-a reprezentat o curioasă formă de pasivitate. Comparativ cu nivelul lor de convingere în adevărul credinței lor, ei au făcut extrem de puțin pentru a-i convinge și pe alții. Inițial au dat publicității știrea despre iminentul dezastru, după care nu au făcut nici o tentativă de a converti pe cineva sau de a face prozelitism în general. Nu i-a interesat decât să tragă semnalul de alarmă și să-i sfătuiască pe cei care, eventual, au răspuns, dar nimic mai mult.

Lipsa de apetit a grupului pentru recrutări a fost evidentă în diferite moduri, pe lângă lipsa tentativelor personale de persuasiune. Multe aspecte au fost ținute secrete, astfel că au fost arse copiile suplimentare ale îndrumărilor și au fost instituite parole și semne secrete, și s-a hotărât să nu fie divulgat conținutul unor înregistrări private (înregistrările erau considerate atât de secrete încât chiar și credincioșilor vechi li s-a interzis multă vreme să ia notițe după ele). S-a evitat publicitatea. Pe măsură ce se apropia ziua dezastrului, un număr tot mai mare de jurnaliști și reporteri de radio și televiziune convergeau către cartierul general al cultului, în casa lui Keech. O bună parte din timp, aceștia au fost respinși sau ignorați. Răspunsul cel mai frecvent la întrebările lor era „Fără comentarii”. Descurajați la un moment dat, reprezentanții media au revenit în momentul în care activitățile religioase ale Dr.

Armstrong au făcut să fie concediat de la serviciul medical pentru studenți unde lucra. Unul dintre știriști, mai insistent, a trebuit chiar să fie amenințat cu tribunalul. Un asediu asemănător a avut loc în ajunul potopului, când un roi de reporteri i-a asaltat pe credincioși cu întrebări. După evenimente, cei trei cercetători au rezumat atitudinea membrilor, anterioară potopului, în privința expunerii publice și a prozelitismului în tonuri pline de respect: „Expuși unei extraordinare explozii de publicitate, ei au făcut tot ceea ce le-a stat în putere pentru a o atenua; cu toate că au avut zeci de ocazii pentru a face prozești, au rămas evazivi și secretoși, comportându-se cu o indiferență aproape superioară” (Festinger, Riecken&Schachter, 1964).

La un moment dat, după ce reporterii și aspiranții la convertire au plecat, credincioșii și-au început ultimele preparative pentru sosirea navei spațiale, programată pentru miezul nopții. Scena la care au asistat Festinger, Riecken și Schachter părea a fi fost ca scoasă din teatrul absurdului. Oameni altfel obișnuiți – gospodine, studenți, un licean, un editor, un medic, un vânzător la un magazin de fierărie împreună cu mama lui – participau cu toată inima la o tragi-comedie. Ei preluau indicații de la doi membri care erau periodic în contact cu Gardienii. În acea noapte, mesajele scrise fuseseră suplimentate de către așa numita „Bertha”, o fostă cosmeticiană prin limba căreia veneau instrucțiunile de la „Creator”. Cu toții au repetat cuminți replicile, intonând în cor parola care trebuia rostită mai înainte de a intra în farfuria zburătoare: „Sunt propriul meu hamal”. Au luat în mod serios în discuție posibilitatea ca mesajul recepționat de la cineva care se identifica drept Captain Video [Căpitanul Video] – numele unui cunoscut, la acea vreme, personaj de televiziune – trebuia considerat drept o farsă sau o comunicare codificată venită de la salvatori.

Pentru a respecta avertismentul de a nu avea asupra lor, la bordul farfuriei zburătoare, nimic metalic, credincioșii purtau îmbrăcăminte de pe care fuseseră

scoase toate asemenea accesorii. Fuseseră smulse chiar și capsele găurilor pentru șireturi de la încălțăminte. Femeile nu purtau sutiene, sau purtau sutiene fără capse metalice. Bărbații la rândul lor, își smulseseră fermoarele de la locul lor, iar pantalonii îi aveau legați cu funii în loc de curele.

Fanatismul grupului în privința obiectelor metalice a fost trăit pe viu de către unul dintre cercetătorii infiltrați. Cu circa 25 de minute înainte de miezul nopții, el și-a dat seama că uitase să-și scoată fermoarul de la pantaloni. După cum s-a relatat de către martori, „Aflarea acestui lucru aproape că a produs panică. Omul a fost dus în mare grabă în dormitor, unde dr. Armstrong, cu mâini tremurătoare și ochii ațintiți la ceas, a tăiat fermoarul cu o lamă de ras și capsele de prindere ale pantalonilor cu un clește pentru sârmă”. Odată terminată operația, cercetătorul a revenit în living lipsit de accesoriiile sale metalice și puțin cam palid.

Pe măsură ce timpul alocat plecării se apropia tot mai mult, credincioșii au intrat într-o liniște anticipativă. Din fericire, cercetătorii noștri ne relatează în amănunt evenimentele care s-au petrecut în acest moment epocal:

Ultimele zece minute au fost cele mai tensionate pentru cei aflați în încăpere. Nu puteau face nimic altceva decât să stea și să aștepte, cu pardesiurile în brațe. În liniștea tensionată se auzeau două ceasuri ticăind cu zgomot, dintre care unul mergea cu aproape zece minute înaintea celuilalt. În momentul în care cel care mergea înainte a ajuns la douăsprezece și cinci, unul dintre observatori a remarcat acest lucru cu glas tare. Un cor de voci a sărit atunci spunând că încă nu sosise miezul nopții. Bob Eastman a spus atunci că ceasul corect era cel care mergea mai încet, pentru că el îl potrivise chiar în acea după amiază. Acesta arăta că mai erau patru minute până la miezul nopții.

Aceste patru minute au trecut într-o tăcere completă, cu excepția unei singure exclamații. Când ceasul acesta mai avea un singur minut până la venirea ghidului de pe

farfuria zburătoare, Marian Keech exclamă cu o voce ascutită: „Și nici un plan nu a eșuat!”. Pendula a sunat douăsprezece, fiecare lovitură a sa rezonând dureros de limpede în liniștea plină de așteptare. Credincioșii stăteau nemișcați.

Ne-am fi putut aștepta la o reacție vizibilă. A trecut însă miezul nopții și nu s-a petrecut absolut nimic. Cataclismul era la numai șapte ore de noi. În reacțiile celor aflați în cameră nu se putea vedea mai nimic. Nu se vorbea și nu se scotea nici un sunet. Oamenii erau încremeniți, fețele lor lipsite de expresie părând înghețate. Singurul care s-a mișcat a fost Mark Post. S-a întins pe canapea cu ochii închiși, însă nu a adormit. Mai târziu, când i s-a adresat o întrebare, a răspuns monosilabic, rămânând însă în continuare nemișcat. Nici ceilalți nu lăsau să răzbată nimic la suprafață, cu toate că era limpede că fuseseră afectați foarte tare...

Treptat, dureros, peste grup s-a așternut o atmosferă de deznădejde și confuzie. Au reanalizat prezicerea și mesajele însoțitoare. Dr. Armstrong și d-na Keech și-au reiterat credința. Credincioșii au reflectat îndelung asupra prezicerii, respingând ca nesatisfăcătoare toate explicațiile. La un moment dat, d-na Keech a cedat nervos și a început să plângă cu amărăciune. Știa, a suspinat ea, că există unii care încep să se îndoiască, însă grupul trebuie să stea laolaltă și să-i lumineze pe cei care au nevoie. Începură și ceilalți să-și piardă ținuta. Cu toții erau în mod vizibil șocați, și mulți aveau lacrimi în ochi. Deși era aproape 4:30 dimineața, încă nu se găsise o cale de a rezolva inadvertența. Deja de-acum, cei mai mulți discutau despre eșecul misiunii de salvare de la miezul nopții. Grupul se apropia de dizolvare (Festinger, Riecken&Schachter, 1964, p. 162-163, 168).

În mijlocul acumulării de îndoieli, pe măsură ce fisurile din conștiințele adeptilor se lăteau, grupul de cercetători a fost martorul a două incidente remarcabile, unul după altul. Primul a avut loc la ora 4:45 dimineața, atunci când Mariana Keech a început brusc să

înregistreze prin „scrisul automat” textul unui mesaj sfânt venit de sus. Citit cu voce tare, mesajul s-a arătat a fi o explicație elegantă a ceea ce se petrecuse în acea noapte: „Micul grup care a așteptat în singurătate întreaga noapte a răspândit atât de multă lumină încât Dumnezeu a salvat omenirea de la distrugere”. Deși curată și la obiect, declarația în sine nu era tocmai satisfăcătoare. De exemplu, după ce a auzit-o, unul dintre participanți s-a ridicat pur și simplu, și-a pus pălăria și haina și a plecat pentru totdeauna. Pentru a readuce credința adeptilor la nivelul anterior mai trebuia ceva.

În acest moment, s-a petrecut cel de-al doilea incident remarcabil, menit să acopere această necesitate. Încă odată, cuvintele celor care au fost acolo martori nemijlociți ne oferă o descriere plină de culoare: Atmosfera și comportamentul în cadrul grupului se schimbaseră pe neașteptate. La numai câteva minute după ce citise primul mesaj, în care se explica ceea ce se întâmplase, d-na Keech primește un altul care o instruia să facă publică explicația respectivă. Femeia se duce la telefon și începe să formeze numărul unui ziar. Pe când aștepta să i se răspundă, cineva a întrebat-o: „Marian, acum e prima oară când suni la ziar?”. Răspunsul ei a venit imediat: „Da, e prima oară când îi sun. Înainte nu aveam nimic să le spun, însă acum cred că este ceva urgent”. Întregul grup simțea același lucru. Imediat ce Marian a terminat cu telefonul, i-au luat locul ceilalți membri, telefonând la ziare, agenții de știri, radiouri și reviste cu difuzare națională pentru a răspândi rapid explicația eșecului potopului. În dorința lor de a anunța vestea cât mai rapid și mai răsunător, credincioșii deschiseseră brusc către publicul larg chestiuni care fuseseră considerate secrete. După ce cu numai câteva ore înainte îi alungaseră pe reporteri considerând că atenția de care se bucurau din partea presei îi deranja, acum căutau cu aviditate publicitatea (Festinger, Riecken&Schachter, 1964, p. 170).

Schimbarea s-a manifestat nu numai la nivelul politicilor privind secretul și publicitatea, ci și în ceea ce privește atitudinea lor față de prozeiți. Dacă înainte potențialii recruți care vizitau casa erau cel mai adesea ignorați, respinși, sau tratați cu politețe, dar atât, din ziua în care s-a petrecut anularea misiunii de salvare lucrurile au început să stea altfel. Toți solicitanții au fost admiși, s-a răspuns la toate întrebările și s-a început activitatea de prozelitism la nivelul oricărui vizitator. Dorința membrilor cultului de a primi noi recruți a fost probabil cel mai bine demonstrată atunci când, în seara următoare, au sosit nouă elevi de liceu pentru a vorbi cu d-na Keech.

Au găsit-o la telefon, prinsă într-o discuție despre farfuriile zburătoare cu cineva despre care, după cum s-a văzut mai târziu, credea că este astronaut. Dorind să continue discuția și în același timp să-i rețină și pe oaspeți, Marian i-a inclus pur și simplu în discuție. Pentru mai mult de o oră a vorbit alternativ cu oaspeții și cu „astronautul” aflat la celălalt capăt al firului. Era atât de avidă de prozeiți încât nu a fost în stare să lase să-i scape o asemenea ocazie (Festinger, Riecken&Schachter, 1964, p.178).

Care poate fi cauza acestei schimbări a credincioșilor? În decursul a doar câteva ore, aceștia au trecut de la o atitudine taciturnă, închisă, de clan, la una expansivă și favorabilă diseminării cuvântului. Ce putea să-i determine să aleagă un moment atât de nepotrivit precum eșecul poveștii cu potopul, care risca să le ridiculizeze dogma în ochii celor care nu credeau?

Momentul cheie a fost cândva în timpul „noptii potopului”, când a devenit dintr-o dată din ce în ce mai limpede că profeția nu se va îndeplini. Ceea ce este ciudat e faptul că lucrul care i-a convins pe adepți să treacă la propagarea credinței lor nu a fost sentimentul anterior de certitudine, ci tocmai nesiguranța chinuitoare care a urmat eșecului. Mai precis, realizarea faptului că eșecurile în privința potopului și a farfuriei zburătoare pot arăta faptul că întregul lor sistem de gândire era de

asemenea eronat. Pentru cei adunați în livingul d-nei Keech această posibilitate trebuie să fi fost oribilă.

Membrii grupării dăduseră deja prea mult pentru credința lor ca să o vadă dintr-o dată distrusă: rușinea, costurile, batjocura ar fi fost mult prea mari pentru a fi suportate. Dorința extraordinară a membrilor cultului de a se agăța de credințele lor reiese cu pregnanță din cuvintele lor. Iată vorbele unei tinere mame, cu un copil în vârstă de 3 ani:

Am nevoie să cred că pe data de 21 va veni potopul deoarece mi-am cheltuit toți banii. Mi-am părăsit serviciul, am abandonat cursul de calculatoare ... Trebuie să cred (Festinger, Riecken&Schachter, 1964, p. 168)

Cuvintele dr. Armstrong către unul dintre cercetătorii infiltrați, la patru ore după eșecul sosirii farfuriei:

Am parcurs un drum lung până aici. Am renunțat la aproape tot. Am rupt toate legăturile. Am dărâmat toate punțile. Am întors spatele lumii. Nu îmi pot permite să am dubii. Trebuie să cred. Nimic altceva nu mai există (Festinger, Riecken&Schachter, 1964, p. 168) .

Imaginați-vă cât de încolțiți erau dr. Armstrong și adepții lui pe măsură ce se apropiau zorii zilei. Atașamentul față de credința lor era atât de mare încât nu mai putea fi tolerat niciun alt adevăr. Și totuși, credința lor primise o lovitură serioasă din partea realității fizice. Nu a aterizat nici o farfurie zburătoare, nu le-a ciocănit la ușa nici un astronaut, nu a venit nici un potop, nu s-a întâmplat nimic din cele profețite. Devreme ce adevărul credinței lor a fost invalidat de realitatea fizică, pentru grupul de adepți nu mai exista decât o singură cale de a ieși din colț. Trebuia stabilit un alt tip de dovadă a validității credinței – validarea publică.

Aceasta explică trecerea bruscă de la secretomanie la misionarism activ. Mai explică și curiosul moment al schimbării: respectiv atunci când invalidarea credinței le-a redus aproape complet credibilitatea. Publicitatea și prozelitismul rămânând singura lor speranță, pentru a ajunge la el trebuiau să riște ridicolul și ironia mulțimii. Dacă ar putea să-și disemineze învățăturile, dacă i-ar

putea informa pe cei neinformați, dacă i-ar putea convinge pe sceptici, și, astfel, ar putea să-și atragă noi adepți, atunci credința lor zdruncinată ar putea deveni adevărată. Principiul validării publice spune că: Cu cât este mai mare numărul acelor care consideră corectă o idee, cu atât mai mult va fi ea percepută ca fiind corectă de către individ. Sarcina grupării devenise limpede: devreme ce realitatea concretă nu putea fi schimbată, percepția ei socială putea. Convinge și vei fi convins. 26

CAUZA MÔRȚII: INCERTITUDINEA

Fiecare dintre mijloacele de influențare analizate în această carte lucrează în anumite circumstanțe mai bine decât în altele. De aceea, dacă vrem să ne protejăm împotriva lor, este imperios necesar să cunoaștem condițiile optime în care operează ele, pentru a putea să identificăm momentul în care suntem cel mai expuși influenței lor. O indicație în acest sens am avut deja, și anume când principiul validării publice a funcționat în favoarea grupării cultice din Chicago. A fost vorba despre momentul de pierdere a încrederii, care le-a provocat dorința de a atrage noi adepți. În general, atunci când nu suntem siguri de noi înșine, atunci când situația este ambiguă sau neclară, atunci când domnește incertitudinea, suntem cel mai dispuși să considerăm ceea ce fac alții drept corect (Tesser, Campbell&Mickler, 1983; Wooten&Reed, 1998).

Însă, în procesul de analiză a reacțiilor altora pentru a ne rezolva propria nesiguranță, putem trece cu vederea un lucru discret dar foarte important. Și acești oameni de la care așteptăm validare, probabil, analizează la fel ca și noi realitatea socială în căutarea validării. În mod special într-o situație ambiguă, tendința fiecăruia de a se uita către ce anume au făcut alții în contextul respectiv conduce la apariția unui fascinant fenomen numit ignoranță colectivă. Înțelegerea mai temeinică a ignoranței colective ne va ajuta la explicarea unui fenomen care apare cu regularitate în America, și care este considerat deopotrivă o enigmă și o rușine

națională. Este vorba despre neacordarea de către martorii întâmplători ai unui incident a primului ajutor victimelor care au nevoie de el.

Exemplul clasic al unei astfel de atitudini inerte, și care a provocat cele mai multe dezbateri în cercurile jurnalistice, politice și științifice, a început cu o banală crimă în cartierul newyorkez Queens. O femeie de aproape treizeci de ani, pe nume Catherine Genovese, a fost ucisă într-un atac nocturn, pe stradă, în timp ce se întorcea de la lucru. O crimă nu poate fi niciodată un eveniment care poate trece neobservat, însă într-un oraș de dimensiunea și modul de a fi al New York-ului incidentul Genovese nu a ocupat mai mult de câteva rânduri în New York Times. Iar povestea tinerei Catherine Genovese ar fi murit odată cu ea în acea noapte de 13 martie 1964, dacă la mijloc nu ar fi intervenit o greșală.

La o săptămână după crimă, editorul ziarului Times, A.M. Rosenthal, lua masa cu comisarul șef al orașului. Rosenthal l-a întrebat pe acesta despre o altă crimă petrecută în Queens. Acesta, înțelegând că întrebarea se referă la cazul Genovese, a dezvăluit ceva uimitor descoperit în cursul anchetei poliției. Era vorba despre un lucru care, în lipsa unei explicații, a lăsat pe toată lumea, inclusiv pe comisar, cu gura căscată. Catherine Genovese nu murise imediat, în tăcere. A fost vorba despre un eveniment de lungă durată, zgomotos, chinuitor și public. Atacatorul a fugărit-o pe străzi și, în decurs de 35 de minute, a atacat-o de trei ori înainte ca strigătele de ajutor să-i fie curmate definitiv cu cuțitul. Pare greu de crezut, însă nu mai puțin de 38 de vecini au privit scena de la ferestre sau au auzit-o din confortul apartamentelor lor fără ca măcar să ridice un deget spre aparatul telefonic pentru a chema poliția.²⁷

Rosenthal, care era un jurnalist câștigător al Premiului Pulitzer, a recunoscut imediat potențialul acestei povestiri. Chiar în acea zi a numit un reporter pentru a cerceta cazul Genovese din perspectiva martorului la eveniment. După o săptămână, Times a publicat un lung

articol pe prima pagină, care a generat un val de controverse și speculații.²⁸ Paragrafele de început ale articolului dezvăluie tonul și accentul povestirii:

Pentru mai bine de 35 de minute, cetățeni onorabili și cu respect față de lege din cartierul Queens au privit cum un ucigaș a hăituit și a înjunghiat o femeie în timpul a trei atacuri distincte, în zona Kew Gardens.

De două ori, țipetele ei și luminile care se aprindeau la ferestre l-au făcut pe ucigaș să se întrerupă speriat. Dar, de fiecare dată, a revenit, a căutat-o și a început din nou să o taie. În tot acest timp, nimeni nu a telefonat poliției. Doar după ce femeia a murit, un martor a chemat poliția.

Aceste lucruri s-au petrecut acum două săptămâni. Inspectorul șef adjunct Frederick M. Lussen, responsabil de activitatea detectivilor poliției din zonă, un veteran cu 25 de ani de experiență în investigațiile criminale, este încă șocat de cele întâmplate.

Deși ne poate reda cu minuțiozitate detaliile multor crime, măcelul din Kew Gardens îl uluiește. Nu crima în sine, ci faptul că atâția „oameni cumsecade” nu au fost în stare să dea un telefon poliției (Ganzberg, 1964, p. 7).

La fel cu inspectorul șef adjunct Lassen, șocul și uluirea au fost reacțiile obișnuite ale aproape tuturor celor care au aflat amănuntele întâmplării. Prima reacție a poliției, jurnaliștilor și cititorilor a fost cea de șoc. A urmat apoi, imediat, uimirea. Cum a fost cu putință ca un număr de 38 de „oameni cumsecade” să nu reacționeze într-o asemenea situație? Așa ceva nu era de înțeles. Până chiar și martorii crimei au fost derutați de cele întâmplate. „Nu știu”, au răspuns aceștia, unul după altul. „Pur și simplu, nu am habar”. Câțiva au încercat totuși să ofere explicații firave ale lipsei lor de atitudine. De exemplu, doi sau trei au spus că „s-au temut”, sau că „nu am vrut să mă bag”. La o privire mai atentă însă, aceste explicații nu stau în picioare. Un simplu telefon anonim la poliție ar fi putut salva viața femeii, fără a pune în pericol siguranța martorului sau a afecta timpul său. Nu, nu teama sau reținerea martorilor

de a-și complica viețile explică lipsa lor de reacție. Acolo se petrecea ceva pe care nici măcar ei înșiși nu îl puteau bănuî.

Confuzia, însă, nu vinde singură ziarele. Astfel că presa și media – ziare, stații TV, reviste – care urmăreau povestea au accentuat singura explicație aflată la îndemână la acea vreme. Martorilor întâmplători, care nu erau cu nimic diferiți față de noi toți, nu le-a păsat îndeajuns pentru a interveni. Americanii păreau a deveni o națiune de indivizi egoiști și insensibili. Rigorile vieții moderne, în special cea din marile orașe, îi înrăiau. Erau pe cale de a se transforma într-o „societate rece”, insensibilă și indiferentă la nevoile concetățenilor.

În sprijinul acestei interpretări, au început să apară cu regularitate noi relatări, în care erau prezentate detaliile a diferite alte cazuri de apatie publică. De asemenea, în sprijinul interpretării despre care vorbim veneau și comentariile unor sociologi de studiu, o specie care pare a nu avea niciodată nedumeriri. Și ei au considerat cazul Genovese ca prezentând o semnificație socială de mare amploare. Și, cu toții, au folosit cuvântul apatie. Care, trebuie menționat acest lucru, a fost prezent în titlul articolului de pe prima pagină din New York Times – fiind însă folosit în cu totul alt sens. Cineva vorbea despre efectele violenței la televiziune, altcineva despre refularea agresivității, însă cei mai mulți comentatori implicau „depersonalizarea” vieții urbane cu societățile ei „megalopolice” și cu „alienarea individului față de grup”. Chiar și Rosenthal, jurnalistul care a inițiat întreaga poveste, și care a transformat-o apoi într-un subiect de carte, era de acord cu teoria apatiei cauzate de viața citadină:

Nimeni nu poate spune de ce cei 38 nu au dat telefon în timp de d-na Genovese era atacată, devreme ce ei înșiși nu-și pot explica acest lucru. Se poate presupune însă că apatia lor a fost una de tip citadin. Dacă cineva, într-un oraș mare, este înconjurat și înghesuit permanent de milioane de oameni, devine aproape o chestiune de supraviețuire psihologică actul de a-i

împiedica pe toți aceștia de a te invada, iar singura modalitate de a realiza acest lucru este aceea de a-i ignora cât mai des cu putință. În New York, la fel ca și în alte mari orașe, indiferența față de necazurile vecinului este un reflex condiționat (A. M. Rosenthal, 1964, p. 82-83).

Pe măsură ce povestea Genovese creștea – în afară de cartea lui Rosenthal ea devenise subiectul predilect a numeroase ziare și reviste, al câtorva documentare de televiziune și al unui spectacol pe Broadway – a atras atenția a doi psihologi profesioniști din New York, numiți Bibb Latané și John Darley (1968). Aceștia au analizat rapoartele referitoare la incidentul Genovese și, bazându-se pe pregătirea lor de psihologi sociali, au descoperit ceea ce părea a fi cea mai puțin probabilă explicație dintre toate: faptul că au fost de față 38 de oameni. Toate relatările precizau invariabil faptul că nimeni nu a intervenit cu toate că 38 de oameni au privit la cele întâmplate. Latané și Darley veneau cu sugestia că nimeni nu a sărit în ajutor tocmai fiindcă de față erau atât de mulți observatori.

Psihologii respectivi speculau că, pentru cel puțin două motive, un martor întâmplător la o situație de urgență probabil că nu se va implica dacă de față mai sunt și alții. Primul motiv este foarte simplu și direct: fiind de față atâția oameni, se diminuează răspunderea personală a individului. „Poate că sună altcineva, sau poate că deja a sunat.” Astfel că, fiecare gândind că altcineva a ajutat deja sau va ajuta, nimeni nu își mai oferă ajutorul. Cel de al doilea motiv are o natură mai aparte. El se bazează pe principiul validării publice și implică efectul ignoranței colective. Foarte adesea, o stare de urgență nu este, în realitate, o urgență. Omul care zace pe trotuar este victima unui atac de cord sau este doar mort de beat? Agitația din apartamentul vecinilor este cauzată de o faptă care necesită prezența poliției sau e o ceartă conjugală unde o intervenție de acest fel ar fi nu numai nedorită ci și nepotrivită? Ce anume se întâmplă, de fapt? În astfel de momente de incertitudine,

tendința naturală este aceea de a arunca o privire în jur pentru a vedea și reacțiile celorlalți, în căutare de indicii. Și aceasta pentru că astfel, văzând modul în care ceilalți asistă la întâmplare, ne putem da seama dacă evenimentul este, sau nu, o urgență.

Totuși, lucru care poate fi trecut cu vederea cu ușurință, ceilalți martori ai evenimentului se află de asemenea în căutarea indiciilor venite din partea mulțimii. Iar din cauză că, de regulă, preferăm să afișăm în public o imagine sobră și o ținută demnă, probabil că vom căuta acele indicii de o manieră neutră, folosind pentru aceasta priviri scurte, discrete, aruncate celorlalți. Însă, astfel, toată lumea din cadru are tendința de a apărea neutră și inactivă. În consecință, în lumina principiului validării publice, evenimentul la care sunt cu toții martori poate fi interpretat, de toată lumea, drept o situație neurgentă. Conform lui Latané și Darley (1968), aceasta este starea de ignoranță colectivă, „în cadrul căreia fiecare persoană decide că, dacă nimeni nu se arată preocupat, totul este în regulă. Iar între timp, pericolul poate escalada până la punctul în care un singur individ, neinfluențat de calmul celorlalți, va reacționa”. 29



Victimă, sau nu?

În astfel de situații, când nu este clară nevoia de ajutor, chiar și cei care au cu adevărat nevoie probabil că nu îl vor primi dacă de față este multă lume. Imaginați-vă cum v-ar fi influențat primul trecător dacă dumneavoastră ați fi fost al doilea personaj din imagine.

Abordarea științifică

Concluzia trasă de către Latané și Darley este aceea că, pentru victima aflată într-o situație critică, ideea că „numărul dă siguranță” se poate dovedi greșită. După cum se pare, cineva aflat într-o situație care necesită ajutor de urgență va avea mai multe șanse de supraviețuire dacă de față ar fi doar un singur martor, decât o mulțime de oameni. Pentru a verifica această teză neașteptată, Latané, Darley, studenții lor și colegii au întreprins un program de cercetare sistematic și impresionant, care a produs un set bine definit de descoperiri (Latané&Nida, 1981). Procedura de bază a constatat în a regiza situații de urgență observabile fie de către un individ, fie de către un grup de persoane. Apoi, înregistrau de câte ori victima a primit ajutor în circumstanțele corespunzătoare. În primul experiment (Darley& Latané, 1968), în New York, un student care părea a avea o criză de epilepsie a primit ajutor în 85% din cazuri atunci când de față era o singură persoană, și numai 31% atunci când de față erau mai multe persoane. Deci, în situația în care aproape toți trecătorii singulari s-au oprit pentru a da ajutor, este dificil să susții ideea unei „societăți reci” în care nimănui nu-i pasă de ceilalți. În mod evident, aici este vorba de altceva, în relație cu numărul de persoane care asistă la eveniment, și care reduce nivelul de ajutor la cote rușinoase.

Alte studii au examinat rolul pe care îl joacă validarea publică în răspândirea „apatiei”. Echipa de cercetători a realizat acest lucru prin plantarea în interiorul unui grup care asista la o situație de urgență a unui număr de „martori” care să se comporte ca și cum situația nu ar fi fost urgentă. De exemplu, într-un

experiment (Latané&Darley, 1968) efectuat tot în New York, 75% dintre trecătorii singolari care au observat fum ieșind de sub o ușă au anunțat acest lucru. Însă, atunci când un eveniment similar a fost observat de grupuri de trei persoane, fumul nu a fost anunțat decât de 38%. Cel mai mic procent, de numai 10%, de atitudine civică s-a înregistrat atunci când grupul de trei includea doi membri ai echipei de cercetare care ignorau fumul. Într-un studiu similar (A. S. Ross, 1971) efectuat în Toronto, Canada, trecătorii singolari au produs un procent de 90%, în vreme ce grupul a produs 16%.

Astăzi, sociologii cunosc destul de bine condițiile în care trecătorii vor acorda primul ajutor. Mai întâi, și contrar viziunii conform căreia americanii au ajuns o națiune nesimțitoare, atunci când martorii sunt convinși în mod clar că situația de urgență este reală, ajutorul este foarte probabil. În aceste condiții, numărul celor care fie intervin personal, fie cheamă ajutor, este liniștitor. De exemplu, patru experimente separate efectuate în Florida (R. D. Clark&Word, 1972, 1974) au implicat accidente de mașină în care cineva era rănit și avea nevoie de ajutor. În momentul în care a fost limpede că omul este rănit și are nevoie de asistență medicală, el a fost ajutat în 100% din cazuri, în două dintre experimente. În cadrul celorlalte două, în care ajutorul necesar a fi acordat presupunea contactul cu fire electrice, victima a primit ajutor în 90% din cazuri. Remarcabil este că aceste niveluri extrem de ridicate de ajutor s-au înregistrat indiferent de faptul că martorii au observat evenimentul în grup, sau singuri.

Situația este însă cu totul alta atunci când, așa după cum se întâmplă în multe dintre cazuri, trecătorii nu pot fi siguri că evenimentul la care sunt martori este, sau nu, o urgență. În această situație, o victimă ar putea fi mai degrabă ajutată de către un trecător singur decât de un grup – cu atât mai mult dacă persoanele din grup nu se cunosc între ele (Latané&Rodin, 1969). Deci, după cum se pare, ignoranța colectivă are un efect mai puternic într-un grup de persoane care nu se

cunosc între ele. Motivul ar fi acela că, plăcându-ne să arătăm în public amabili și sofisticați, și pentru că nu suntem familiarizați cu reacțiile celor pe care nu îi cunoaștem, suntem prea puțin dispuși să ne arătăm preocuparea față de un subiect atunci când ne aflăm într-un grup de străini. Astfel, o posibilă urgență este văzută ca nonurgență, în detrimentul victimei.

O privire mai atentă către aceste rezultate ale unor cercetări științifice ne dezvăluie un pattern revelator. Toate condițiile care concură la scăderea șanselor unei victime de a primi ajutor de la trecători există în mod natural, și nevinovat totodată, în marile orașe, în contrast cu zonele cu populație mai redusă:

1. Orașele mari, care sunt locuri zgomotoase, distractive și cu un ritm de schimbare mult mai rapid, sunt locuri unde este greu să fii sigur de natura evenimentelor cu care te confrunți.
2. Mediul urban este mai populat. În consecință, probabilitatea ca mai mulți oameni să fie la un loc atunci când se întâmplă un eveniment este mai mare.
3. Locuitorii marilor orașe cunosc personal un procent mult mai mic de concetățeni decât cei care locuiesc în orașele mici. Astfel, șansele lor de a se afla la un moment dat în mijlocul unui grup de străini atunci când are loc un eveniment sunt mult mai mari.

Acești trei factori naturali caracteristici mediului urban al marilor orașe – confuzia, aglomerația și necunoașterea reciprocă – se potrivesc foarte bine cu factorii pe care cercetătorii îi prezintă ca fiind responsabili de scăderea gradului de ajutor acordat în situații de urgență de către martorii întâmplători. Fără a fi necesar recursul la concepte sinistre precum „depersonalizare urbană” și „alienare de tip megalopolis”, putem explica de ce există în orașele americane atât de multe situații de inacțiune a martorilor întâmplători.

Devictimizarea

Explicarea pericolelor vieții urbane moderne în termeni mai puțin sumbri nu diminuează însă ponderea acestora. În plus, populația planetei mutându-se din ce

în ce mai mult către orașe – în circa 10 ani, jumătate din populația globului va fi citadină – va apărea o nevoie crescândă de reducere a acestor pericole. Din fericire, cunoștințele dobândite recent cu privire la așa zisa „apatie” a martorului ocazional ne oferă speranțe reale. Înarmată cu aceste cunoștințe științifice, victima aflată în situație de urgență își poate mări semnificativ șansele de a primi ajutor de la alții. Cheia întregii probleme este realizarea faptului că, într-o situație de urgență, grupul de martori întâmplători nu va ajuta nu pentru că oamenii ar fi răi, ci pentru că nu sunt siguri de ceea ce se întâmplă. Ei nu sar în ajutor doar pentru că nu au convingerea că există într-adevăr o situație de urgență și că sunt datori a lua măsuri în consecință. Pentru că, atunci când sunt convinși de datoria lor de a interveni, într-o situație de urgență, fără dubiu oamenii se dovedesc extrem de săritori!

Din momentul în care s-a înțeles faptul că singurul inamic este starea de incertitudine, victimele însele pot reduce efectele acesteia protejându-se astfel pe sine. Să ne imaginăm, de exemplu, că stăm într-o după amiază de vară în parc ascultând muzică. Când concertul se termină și oamenii încep să plece, vă dați seama de o ușoară amorțeală în braț, însă considerați că nu este nimic serios. Totuși, în timp ce vă deplasați împreună cu mulțimea de oameni, simțiți cum amorțeala se răspândește la tot brațul și apoi în corp, până în zona feței. Dezorientat, vă așezați lângă un copac pentru o clipă de odihnă. Brusc vă dați seama că se petrece ceva foarte rău. Momentul de odihnă a fost inutil. De fapt, coordonarea musculară s-a înrăutățit foarte tare și aveți mari probleme în a vă controla gura și limba pentru a vorbi. Încercați să vă ridicați dar nu puteți. În minte vă vine un gând îngrozitor: „Am un atac cerebral!”. Pe lângă dumneavoastră trec grupuri de oameni, însă cei mai mulți nici nu vă bagă măcar în seamă. Cei câțiva care observă modul ciudat în care vă sprijiniți de copac sau privirea neobișnuită se uită împrejur la ceilalți pentru a vedea reacția mulțimii și,

văzând faptul că nimeni nu reacționează în vreun fel, pleacă mai departe convinși că nu s-a întâmplat nimic.

Dacă v-ați găsi într-o astfel de situație, ce ați face pentru a răsturna șansele defavorabile de a primi ajutor? Din cauza faptului că starea dumneavoastră generală se deteriorează rapid, timpul are o importanță crucială. Dacă v-ați pierdut deja capacitatea de a vorbi, sau mobilitatea ori cunoștința înainte de a putea cere ajutor, șansele dumneavoastră de a primi ajutor și de recuperare s-ar diminua drastic. Ar fi esențial să primiți ajutorul imediat. În acest caz, care ar fi cea mai eficientă modalitate de a face cunoscut acest lucru? Gemetele sau strigătele probabil că nu ar ajuta prea mult. Poate că ar atrage ceva atenție, însă nu ar putea furniza suficientă informație pentru a-i convinge pe trecători că există într-adevăr o situație de urgență.

Iar dacă gemetele nu ar aduce necesarul ajutor de la trecători, poate că ar trebui să încercați ceva mai specific. Pentru că dumneavoastră aveți nevoie de mult mai mult decât atragerea atenției. Aveți nevoie să vă exprimați în mod limpede nevoia de ajutor. În nici un caz nu trebuie să-i lăsați pe trecători să creadă că au de-a face cu o situație de nonurgență. Astfel, pentru a da glas cât mai clar nevoii dumneavoastră, folosiți cuvântul „ajutor” și nu vă temeți că ați putea greși. Jena, teama de greșală sunt inamici care trebuie zdrobiți. Dacă dumneavoastră credeți că aveți un atac cerebral, în nici un caz nu vă puteți permite luxul de a crede că supraestimați problema. Practic, în ceea ce vă privește, diferența este între momentul de jenă și posibila moarte sau paralizie.

Și nici chiar o chemare puternică de ajutor nu reprezintă cea mai bună tactică pe care o aveți la îndemână. Deși ea poate reduce dubiile trecătorilor privind starea de urgență în sine, nu va reuși să înlăture celelalte câteva incertitudini prezente în mintea fiecăruia dintre cei care privesc scena. De ce fel de ajutor este nevoie? Îl poate acorda el sau necesită o persoană calificată? S-a dus cumva altcineva să caute

ajutor de specialitate sau ar trebui să mă duc eu? Iar în vreme ce martorii ocazionali stau și se uită cugetând la aceste întrebări, timpul dumneavoastră vital se scurge.

Sfatul meu, bazat pe rezultatele cercetărilor despre care am vorbit, este să izolați o persoană din grup, să vă uitați țintă la aceasta, să o indicați cu mâna și să-i strigați: „Dumneavoastră, domnule, cel cu haina albastră! Am nevoie de ajutor! Chemați salvarea!”. Cu acest tip de apel împrăstiați orice fel de dubiu care ar putea să întârzie venirea primului ajutor. Chemarea dumneavoastră îl va pune pe domnul respectiv în rolul de salvator. Din acel moment, el va înțelege că primul ajutor este urgent necesar. Își va da seama că el, și nu altcineva, este răspunzător de furnizarea acestuia și, în cele din urmă, va înțelege la fel de exact și modul în care poate face acest lucru. Astfel, toate mărturiile științifice indică faptul că rezultatul va fi corespunzător, rapid și eficient.

În general, cea mai bună strategie de care vă puteți folosi în caz de urgență este de a reduce incertitudinile celor care se află în jurul dumneavoastră cu privire la starea pe care o aveți, precum și la responsabilitățile lor față de aceasta. Fiți cât se poate de exact în acest sens. Nu lăsați martorii la eveniment să-și facă propriile păreri, pentru că, în special dacă este vorba de o mulțime, principiul validării, la care se adaugă ignoranța publică, ar putea face ca părerea lor asupra situației să fie de neurgență. Dintre toate tehnicile cuprinse în această carte destinate să inducă conformarea cu o cerere, aceasta este cel mai imperios necesar a fi ținută minte. În fond, eșecul cererii dumneavoastră de ajutor v-ar putea costa viața.

RAPORTUL CITITORULUI 4.1

Din partea unei femei din Wrocław, Polonia

Mergeam pe un drum bine luminat, când am băgat de seamă că cineva a căzut într-un șanț lăsat de către muncitori. Șanțul fiind totuși bine protejat, nu am fost sigură dacă am văzut bine, sau doar mi s-a părut. În urmă cu un an, mi-aș fi continuat drumul considerând că cei care erau mai aproape decât mine și-ar fi dat

seama dacă era ceva. Însă vă citisem cartea. Așa că m-am oprit, și m-am întors din drum să verific dacă ceea ce mi s-a părut era adevărat. Era. În gaură căzuse un bărbat care zăcea acolo în stare de șoc. Șanțul fiind destul de adânc, trecătorii nu puteau vedea ce se întâmplă în el. Încercând să fac ceva, doi tipi de pe trotuarul celălalt s-au oprit și m-au ajutat să-l scoatem afară pe om.

Astăzi, ziarele au scris că în ultimele trei săptămâni au murit în Polonia din cauza gerului 120 de oameni. Acest om ar fi putut fi al 121-lea, în acea noapte temperatura coborând la minus 21°C.

Pentru viața lui, trebuie să fie recunoscător cărții dumneavoastră.

Nota autorului: cu câțiva ani în urmă, am fost implicat într-un accident rutier destul de serios care a avut loc într-o intersecție. Am fost răniți atât eu, cât și celălalt șofer. El căzuse în stare de inconștiență peste volan, în vreme ce eu sângeram abundent. Celelalte mașini treceau încet pe lângă noi, cu șoferii uitându-se, însă nimeni nu oprea. Însă, la fel ca și doamna din Polonia, și eu citisem cartea. Așa că știam ce anume aveam de făcut. Am arătat direct către șoferul uneia dintre mașini strigându-i: „Cheamă poliția!”. Altor doi le-am strigat: „Opriți! Avem nevoie de ajutor!” Nu numai că toți au reacționat imediat, ci reacția lor a fost de-a dreptul infecțioasă. Spontan, s-au mai oprit și alții, care au mers la cealaltă victimă. Din acel moment, principiul validării publice începuse să lucreze în favoarea noastră. Nu a trebuit decât să fac astfel încât lucrurile să se miște în favoarea noastră. Odată acest lucru realizat, totul a mers de la sine.

MAIMUȚĂREALA

Ceva mai devreme, am declarat că principiul validării publice, la fel ca toate celelalte arme aflate în arsenalul persuasiunii, lucrează mai bine în anumite condiții decât în altele. Am explorat deja una dintre aceste condiții, și anume incertitudinea. Fără nici o îndoială că, atunci când oamenii sunt nesiguri pe ceva, cresc foarte mult șansele

ca ei să se bazeze pe acțiunile altora pentru a hotărî ce anume au de făcut ei înșiși. În plus, mai există și o importantă condiționare: similaritatea. Principiul validării publice operează cu cea mai mare forță atunci când putem observa comportamentul unor oameni asemănători nouă (Festinger, 1954). Contactului cu acești oameni i se datorează informația cu privire la ceea ce avem de făcut noi înșine. De aceea, tindem mai mult să copiem ceea ce face cineva asemănător nouă decât cineva diferit de noi (Abrams, Wetherel, Cochrane, Hogg&Turner, 1990; Burn, 1991; Schultz, 1999).

De aceea, consider eu, asistăm la creșterea numărului de mărturii-TV-ale-omului-de-pe-stradă. Oamenii din publicitate știu foarte bine că una dintre modalitățile de succes pentru a vinde un produs telespectatorilor obișnuiți – care constituie masa de potențial a pieții – este aceea de a demonstra faptul că și alți oameni obișnuiți fac același lucru. Indiferent că produsul este o marcă de băutură răcoritoare sau un analgezic, ori un detergent, nu auzim decât cuvinte laudative venite din partea „oamenilor obișnuiți”.

Cercetarea științifică de specialitate ne pune la dispoziție mărturii convingătoare privind importanța asemănării în hotărârea noastră de a imita comportamentul altcuiva. O ilustrare deosebit de elocventă găsim în studiul efectuat de către psihologi de la Universitatea Columbia (Hornstein, Fisch&Holmes, 1968). Cercetătorii au plasat portofele în diferite locații din centrul Manhattanului pentru a observa ce anume se întâmplă atunci când sunt găsite. Fiecare portofel conținea 2\$ în numerar, un cec de 26,3\$ și suficiente informații privind numele și adresa „proprietarului”. În plus față de toate acestea, portofelele conțineau și o scrisoare din care reieșea faptul că fuseseră pierdute nu o dată, ci de două ori. Ea era scrisă de cineva care se adresa proprietarului portofelului, cu intenția de a i-l returna. Presupunul găsit anterior spunea că era bucuros să fie de ajutor și că acest lucru îl făcea să se simtă bine.

Era limpede pentru oricine găsea unul dintre portofele că respectivul om de bine pierduse la rândul lui portofelul în drum spre poștă, deoarece acesta era pus într-un plic adresat proprietarului. Cercetătorii doreau să afle câți dintre cei care le găseau urmau intenția inițială a primului găsit și expediau portofelul, intact, proprietarului de drept. Trebuie menționat însă că textele scrisorilor erau diferite. Unele păreau scrise de către un american obișnuit, în timp ce altele erau scrise într-o engleză stricată, lăsând impresia că aparțin unei persoane străine, recent sosită în țară. Altfel spus, primul găsit al portofelului era fie similar restului americanilor, fie diferit de aceștia.

Interesul era acela de a vedea dacă cei care găseau portofelul cu scrisoarea erau influențați să le expedieze de faptul că precedentul găsit era, sau nu, similar lor. Iar răspunsul a fost fără echivoc. În situația în care primul găsit a fost perceput ca neasemănător, nu au fost restituite decât 33%. Însă, atunci când s-a considerat că acesta era asemănător, procentul a fost de 70%. Rezultatele au relevat o importantă fațetă a principiului validării publice. Ne vom folosi de acțiunile altora pentru a decide care va fi propriul nostru comportament în mod special atunci când îi percepem pe ceilalți ca asemănători nouă .

Tendința aceasta se aplică nu numai adulților, ci și copiilor. Cercetări din domeniul medical au arătat, de exemplu, faptul că programele școlare antifumat au efecte de durată mai lungă atunci când protagoniștii lor au aceeași vârstă cu cei vizați (Murray, Leupker&Mittlemark, 1984). Un alt studiu a descoperit faptul că dacă copiii văd un film pozitiv despre vizita la dentist a unuia de vârsta lor, acest lucru scade propriile lor anxietăți față de acest lucru (Melamed, Yurcheson, Fleece, Hutcherson&Hawes, 1978). Mi-ar fi fost de folos să cunosc acest studiu atunci când, cu câțiva ani înainte de publicarea acestei cărți, mă străduiam să reduc la fiul meu Chris efectele unui alt tip de anxietate.

Trăiesc în Arizona, acolo unde în curți abundă

piscinele. Din păcate, în fiecare an un număr de copii se îneacă după ce cad într-o piscină nesupravegheată. De aceea, m-am văzut nevoit să-l învăț pe Chris să înoate încă de la o vârstă fragedă. Problema lui nu era că i-ar fi fost frică de apă. Dimpotrivă, îi plăcea foarte mult. Nu vroia însă să intre în piscină fără colac, indiferent cât aş fi încercat eu să-l conving cu vorba, să-l păcălesc sau să-l fac să-i fie ruşine. După ce timp de două luni nu am ajuns nicăieri cu el, am angajat ca să mă ajute un fost student de-al meu. În ciuda experienţei lui de salvamar şi instructor de înot, şi el a dat greş la fel ca şi mine. Nu a reuşit să-l convingă pe Chris să dea nici măcar o dată din mâini fără colac.

În aceeaşi perioadă, Chris mergea într-o tabără de zi care oferea copiilor diferite activităţi de grup, incluzând şi folosirea unei piscine pe care el o evita însă cu încăpătânare. Într-o zi, imediat după eşecul fostului meu student, m-am dus să-l iau pe Chris din tabără când am rămas cu gura căscată de uimire, privindu-l cum sărea de pe trambulină în zona cea mai adâncă a bazinului. Panicat, am început să mă descalt în grabă ca să-i sar în ajutor, când l-am văzut alunecând către suprafaţa apei şi înotând către siguranţa marginii bazinului – unde mi-am făcut apariţia cu pantofii în mână:

— Chris, ştii să înoţi!, am strigat eu agitat. Chiar ştii să înoţi!

— Da, mi-a răspuns el calm. Am învăţat azi.

— E nemaipomenit! Chiar, nemaipomenit! – m-am entuziasmat eu gesticulând fericit. Dar cum de nu mai ai nevoie de colac?

Privind cam stânjenit pentru că tatăl lui părea a dansa storcându-şi în acelaşi timp ciorapii şi fluturându-şi pantofii, Chris mi-a explicat:

— Păi, am deja trei ani, iar Tommy are şi el tot trei ani şi poate să înoate fără colac. Aşa că pot şi eu la fel.

Meritam să-mi trag singur una. Bineînţeles că de la Tommy şi nu de la un vlăjgan de peste doi metri putea

Chris să ia informația cea mai relevantă pentru el privind ceea ce poate sau trebuie să facă. Dacă m-aș fi gândit mai bine la problema de înot a lui Chris, l-aș fi putut folosi exemplul lui Tommy, scutind câteva luni de frustrări. Dacă aș fi băgat de seamă în tabără că Tommy înoată atât de bine, aș fi putut vorbi cu părinții lui ca să-l lase să petreacă o după amiază de weekend la noi în piscină. Sunt convins acum că colacul lui Chris ar fi fost aruncat la sfârșitul zilei.

Moartea maimuțărită

Adevărul este că orice factor capabil să determine 70% dintre newyorkezi să restituie un portofel, cu conținutul intact, trebuie apreciat la maximum. Mai există însă și destule alte exemple. În opinia mea, cea mai exemplificativă ilustrare a acestui impact începe cu o statistică aparent lipsită de sens. După ce o sinucidere a ținut prima pagină, au început să se prăbușească avioane – private, de firmă, de linie.

S-a arătat (Phillips, 1979) că imediat după publicarea anumitor relatări despre sinucideri, numărul persoanelor care mor în accidente de avion crește cu 1000%! Încă și mai alarmant, creșterea aceasta nu este limitată la avioane. Și numărul accidentelor de automobil mortale crește la fel de mult (Phillips, 1980). Ce anume se face răspunzător de acest lucru?

O explicație se prezintă imediat. Aceleași condiții sociale care îi determină pe unii să se sinucidă, îi fac și pe alții să moară în accidente. De exemplu, indivizii predispuși la suicid pot reacționa la evenimente sociale generatoare de tensiune (prăbușiri financiare, creșterea ratei criminalității, tensiuni internaționale) prin suprimarea vieții. Alți oameni vor reacționa însă diferit la aceleași evenimente: vor fi agitați, nerăbdători, nervoși sau neatenți. Și, în măsura în care aceștia se ocupă cu întreținerea și reparația avioanelor și mașinilor, acestea vor fi mai puțin sigure și, în consecință, vom asista la o creștere a accidentelor fatale.

Conform acestui tip de interpretare prin „condiționare”, aceiași factori sociali care provoacă

moartea intenționată provoacă și accidentele mortale, motiv pentru care se constată o legătură între sinucidere și prăbușirea avioanelor. Însă o altă statistică, la fel de fascinantă, arată că această explicație nu este corectă. Accidentele de avion cunosc o creștere dramatică doar în acele zone unde actelor de sinucidere li s-a făcut o publicitate intensă. Alte locații, unde ziarele nu au publicat știri despre sinucideri, nu înregistrează astfel de creșteri. Mai mult, acolo unde există o astfel de publicitate, cu cât aceasta este mai mare, cu atât crește și rata accidentelor. Deci, nu poate fi vorba despre un set de evenimente sociale care stimulează sinuciderile pe de-o parte și accidentele pe de alta. În realitate, ceea ce produce ambele genuri de accident este publicitatea făcută sinuciderilor.

Pentru a se explica bizara asociere dintre publicitatea făcută sinuciderilor și accidente, a fost sugerată ca verigă de legătură „mâhnirea”. S-a spus că, deoarece sinuciderile relatate în presă au ca protagoniști, în general, figuri publice, s-ar putea ca moartea lor atât de comentată să arunce oamenii într-o stare de tristețe și șoc. Împietriți și frământați, aceștia devin neglijenți cu mașinile și avioanele. Consecința fiind o creștere abruptă a accidentelor mortale. Deși teoria mâhnirii poate explica legătura dintre nivelul de publicitate al unei relatări și accidentele fatale care urmează (cu cât este mai mare numărul celor care află despre sinucidere cu atât va fi mai crescut și numărul celor care manifestă neglijență), ea nu poate explica un alt fapt uluitor. Relatările de presă care se referă la sinucigași care au murit singuri provoacă o creștere a frecvenței accidentelor singulare, în vreme ce relatările despre incidente care implică sinucidere și crimă provoacă o creștere a accidentelor multiple. Numai mâhnirea, singură, nu poate genera acest pattern .



Tineret liber-cugetător

Adesea ni-i imaginăm pe adolescenți ca fiind rebeli și dominați de o gândire independentă. Cu toate acestea, este important să recunoaștem faptul că, de cele mai multe ori, acest lucru este adevărat numai în relație cu adulții. Între ei, aceștia se comportă în conformitate cu principiul validării publice.

Influența relatărilor despre sinucideri asupra prăbușirilor avioanelor prezintă aspecte extrem de specifice. Relatările despre sinucideri pure, în care moare o singură persoană, generează accidente în care moare numai o singură persoană. Relatările despre combinații sinucidere-crimă, în care apar mai mulți morți, generează accidente cu morți multiple. Și, dacă nici „condiționarea socială” și nici „mâhnirea” nu pot lămuri uluitoarea realitate, atunci, ce o poate lămuri? La Universitatea din San Diego, California, există un psiholog care crede că a găsit răspunsul. El se numește David Phillips și arată foarte convingător către ceva numit „Efectul Werther”.

Povestea efectului Werther este nu numai cutremurătoare, ci și curioasă. Cu mai mult de un secol în urmă, marea personalitate a literaturii germane

Johann von Goethe a publicat un roman intitulat *Die Leiden des jungen Werthers* (Suferințele tânărului Werther). Cartea, în care personajul principal pe nume Werther se sinucide, a avut un impact remarcabil. Ea nu numai că i-a conferit lui Goethe un renume imediat, ci a provocat și un val emulativ de sinucideri pe tot cuprinsul Europei. Efectul cărții asupra ratei sinuciderilor a fost atât de mare, încât în câteva țări aceasta a fost interzisă.

Activitatea lui Phillips a evidențiat prezența efectului Werther în zilele noastre (Phillips, 1974). Cercetările lui au demonstrat că, imediat după ce în ziar apare o relatare despre o sinucidere, în aria geografică de răspândire a știrii rata sinuciderilor crește dramatic. Phillips susține că unele persoane care prezintă tulburări, citind articolul referitor la moartea auto-provocată, își iau, prin imitare, viața, singure. Într-o morbidă ilustrare a principiului validării publice, acești oameni tulburați își hotărăsc acțiunile în baza modului în care a acționat o altă persoană tulburată.

Dovezile privind prezența efectului Werther în vremurile noastre, utilizate de Phillips, au fost derivate din statisticile americane de specialitate dintre anii 1947-1968. Astfel, el a descoperit că, într-un interval de două luni de la orice relatare de primă pagină a unei sinucideri, s-au sinucis în medie 58 de persoane mai mult decât de obicei. Altfel spus, fiecare relatare a luat viața a 58 de persoane care, altfel, ar fi trăit în continuare. Phillips și-a mai dat seama și că această tendință a sinuciderii de a naște sinucideri se manifestă în principal în acele părți ale țării unde a fost făcută publică sinuciderea inițială (fig. 4.1)

Dacă realitățile care privesc efectul Werther vă par suspect de asemănătoare cu cele din jurul relatărilor privind sinuciderile și accidente de avion sau de trafic, ele chiar sunt astfel. De fapt, Phillips susține că toate aceste morți excedentare, care urmează unei relatări de primă pagină a unei sinucideri, pot fi explicate în mod unitar ca sinucideri la indigo. Practic, aflând despre sinuciderea cuiva, un număr deranjant de mare de

oameni decid că sinuciderea este ceva potrivit și pentru ei. Iar unii dintre aceștia, fără să stea prea mult pe gânduri, trec la fapte de o manieră directă, provocând astfel creșterea bruscă a ratei sinuciderilor.

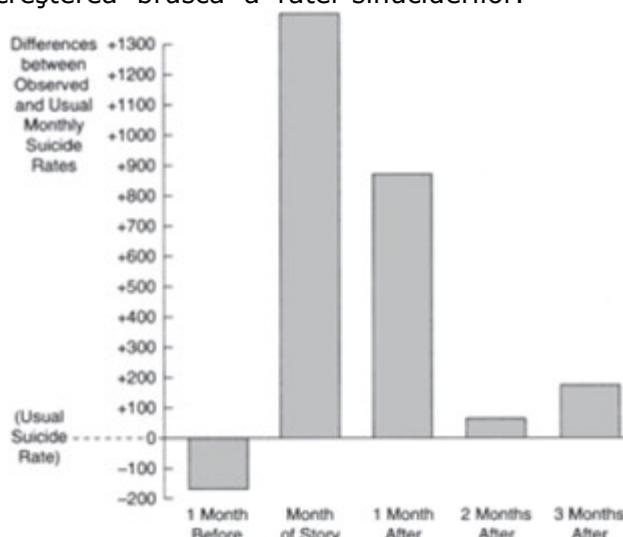


Fig. 4.1 Fluctuația numărului de sinucideri înainte, în timpul și după publicarea unui reportaj despre o sinucidere

Mărturiile existente ridică o importantă chestiune etică. Sinuciderile care urmează publicării unor astfel de articole reprezintă un număr de morți în plus față de rata normală. După explozia inițială, rata nu va scădea sub nivelul obișnuit, ci va reveni la acesta. Astfel de date statistice ar trebui să-i pună pe gânduri pe editorii de presă care accentuează senzaționalul relatărilor despre sinucideri, deoarece acest lucru conduce la moartea foarte multor oameni. Date mai recente arată că, pe lângă editorii de presă, și televiziunile ar trebui în egală măsură să fie preocupate de acest fenomen. Fie că sunt prezentate ca știri, informații sau filme de ficțiune, toate aceste povești generează o aglomerare de morți auto-provocate în care victimele cele mai frecvente sunt adolescenții (Bolle&Phillips, 1982; Gould&Shaffer, 1986; Phillips&Cartensen, 1986, 1988; Schmidtke&Hafner, 1988)

Alții, însă, sunt mai puțin direcți. Dintr-un motiv sau altul – protejarea reputației, ferirea familiei de rușine sau durere, oferirea posibilității beneficiarilor poliției de asigurare de a o încasa – această categorie nu vrea să pară că și-a luat propria viață. Ei preferă să dea impresia că au avut un accident. Astfel, cu intenție, dar fără să fie evident, ei produc pur și simplu accidentul mașinii sau avionului pe care le conduc. Lucru care poate fi realizat printr-o mulțime de metode aflate la îndemână și sigure. De exemplu, un pilot poate coborî botul avionului în momentul decolării, sau poate ateriza în mod inexplicabil pe o pistă ocupată deja de către un alt avion, nerespectând instrucțiunile primite din turnul de control. Sau, un șofer poate intra brusc într-un copac ori în traficul de pe celălalt sens de mers. Or, un pasager al unui automobil sau avion de corporație îl poate scoate din funcție pe pilot sau șofer, provocând astfel accidentul mortal, sau pilotul unui avion privat poate, în ciuda tuturor avertismentelor primite prin radio, să intre într-un alt avion. Astfel, după părerea lui Phillips, creșterea alarmantă a accidentelor mortale pe care o observăm după apariția unei relatări despre o sinucidere se datorează efectului Werther aplicat de o manieră discretă.

Personal, apreciez această explicație ca excelentă. Mai întâi, lămurește de o manieră perfectă totul. Dacă acest tip de „accidente” reprezintă, de fapt, sinucideri imitative mascate, este normal să vedem crescând numărul de accidente. De asemenea, este normal ca această creștere a accidentelor să apară după publicarea și răspândirea relatărilor despre sinucideri. Tot de asemenea, este normal ca accidentele să apară în zonele de răspândire ale ziarelor care au făcut relatările. Ba, chiar, lămurește și motivul pentru care sinuciderile singulare duc la accidente cu o singură victimă, în vreme ce sinuciderile multiple duc la accidente cu victime multiple. Cheia este imitația.

Explicația lui Phillips mai prezintă un aspect interesant. Nu numai că ne oferă posibilitatea explicării

unor lucruri concrete, ci cu ajutorul ei putem detecta lucruri care înainte nu puteau fi descoperite. De exemplu, dacă frecvența anormală a accidentelor de după publicarea sinuciderilor este cu adevărat rezultatul unor acțiuni imitative, atunci mortalitatea ar trebui să fie încă și mai ridicată. Și aceasta pentru că prezumtivii sinucigași probabil că vor face în așa fel încât impactul să fie cât mai puternic și mai eficient cu putință, astfel apăsând tare accelerația în loc de frână, sau coborând botul avionului în loc să-l ridice – consecința fiind o moarte rapidă și sigură. Când Phillips și-a examinat sursele pentru a-și verifica ipoteza, a descoperit că media celor uciși în accidente de avion este de trei ori mai mare dacă accidentul respectiv s-a produs la o săptămână după publicarea unei relatări de primă pagină a unei sinucideri, decât dacă s-a întâmplat cu o săptămână înainte. Fenomenul este similar și în statisticile accidentelor de automobil, unde există de patru ori mai multe victime după, decât înainte (Phillips, 1980).

Și mai poate fi derivat încă un aspect din ideea lui Phillips. Dacă creșterea numărului de accidente după sinucideri reprezintă, de fapt, sinucideri la indigo, atunci este posibil ca imitatorii cu pricina să copieze sinuciderile unor persoane care le seamănă. Principiul validării publice afirmă că ne folosim de informațiile cu privire la comportamentul altora pentru a putea determina propriul nostru comportament. După cum a relevat experimentul cu portofelele, suntem influențați de acțiunile celor asemenea nouă.

În consecință, gândește Phillips, dacă în spatele fenomenului sinuciderilor se află principiul validării publice, atunci ar trebui să existe o asemănare indubitabilă între victimele sinuciderilor publicate în ziar și cele ale accidentelor care le urmează. Înțelegând că cele mai bune dovezi în acest sens le poate avea de la accidentele cu victimă singulară, Phillips a comparat vârstele protagoniștilor din relatările despre sinucideri cu cele ale victimelor singure implicate în accidente. Din nou, ipoteza s-a dovedit corectă. Astfel, dacă sinucigașul era o

persoană tânără, și cei morți în accidente erau tot tineri. Iar dacă relatarea se referea la persoane mai în vârstă, atunci și victimele accidentelor singulare erau mai în vârstă (Phillips, 1980).

În ceea ce mă privește, această ultimă statistică este edificatoare. Sunt, deopotrivă, pe deplin convins și uimit de datele ei. Este evident că principiul validării publice este într-atât de extins și puternic încât aria lui cuprinde și deciziile fundamentale privind viața și moartea. Rezultatele lui Phillips demonstrează o tendință îngrijorătoare către sinuciderea motivată de publicitatea făcută sinuciderii, a unor persoane asemănătoare între ele, deoarece, astfel, actul în sine pare mai legitim. Însă datele care arată faptul că în cadrul acestui proces mor și multe persoane nevinovate, este de-a dreptul înspăimântător (fig. 4.2).

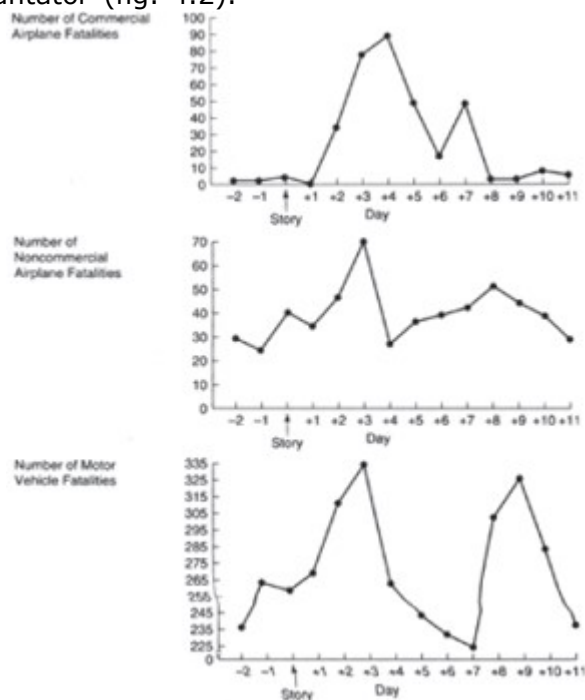


Fig. 4.2 Fluctuația cotidiană a numărului de accidente mortale înainte, în timpul și după publicarea unui reportaj despre o sinucidere

După cum se poate observa în aceste grafice, cel mai mare pericol se manifestă la trei sau patru zile după publicare. După o scădere bruscă, urmează după aproximativ o săptămână un nou vârf. După unsprezece zile, nu se mai vede nici un efect. Acest pattern, prezent la mai multe tipuri de mass media, indică un lucru demn de luat în considerație despre sinuciderile ascunse. Cei care încearcă să-și mascheze actul auto-distructiv sub forma accidentului așteaptă timp de câteva zile mai înainte de a trece la acțiune – poate pentru a-și face curaj, a plănuși fapta sau a-și pune la punct celelalte probleme. Indiferent însă care ar fi motivele regularității acestui pattern, știm cu siguranță un lucru: siguranța celor care călătoresc la câteva zile după publicarea unui reportaj despre o sinucidere este serios pusă în pericol. În consecință, am face bine să fim ceva mai prevăzători atunci când trebuie să călătorim în aceste perioade.

Și, de parcă datele furnizate de el despre sinucidere nu ar fi fost de ajuns, o cercetare suplimentară a lui Phillips (Phillips, 1983) ne aduce și mai multe motive de îngrijorare. În America, crimele la indigo respectă același model, copiind actele de violență intens mediatizate. De exemplu, difuzarea la știrile de seară a luptelor din cadrul campionatelor de categorie grea produce rezultate măsurabile în rata omuciderilor. Analiza acestor campionate între 1973-1978 reprezintă, probabil, cea mai convingătoare demonstrație de agresiune imitativă. Atunci când un astfel de meci este pierdut de către un luptător de culoare, rata omuciderilor în rândul tinerilor de culoare va crește considerabil în următoarele 10 zile, dar nu și în rândurile albilor. Pe de altă parte, atunci când un meci este pierdut de către un luptător alb, vine rândul albilor să fie uciși mai frecvent în următoarele 10 zile. Combinând aceste rezultate cu cele obținute de Phillips în privința sinuciderilor, devine limpede că agresivitatea căreia i s-a făcut reclamă are tendința neplăcută de a se transmite victimelor care prezintă caractere similare, indiferent dacă se manifestă asupra propriei persoane sau asupra altora.

Poate că nicăieri nu suntem puși în contact cu aspectele alarmante ale principiului validării publice, de o manieră mai dramatică, decât în ceea ce privește crima la indigo. Prin anii 1970, am fost martorii fenomenului de deturnare a avioanelor, care părea a se răspândi precum un veritabil virus. În anii 1980, atenția ne-a fost captată de contaminarea intenționată a produselor, fiind de notorietate cazurile de medicamente capsulate injectate cu cianură, sau produsele alimentare pentru copii Gerber în care erau amestecate cioburi. Conform experților criminaliști ai FBI-ului, fiecare incident de acest fel căruia i s-a făcut publicitate a provocat în medie alte 30 de incidente similare (Toufexis, 1993). Ceva mai recent, am fost bântuiți de spectrul omorurilor în masă, petrecute mai întâi la locul de muncă, și apoi, incredibil, în școlile de pe cuprinsul întregii țări. De pildă, imediat după sângerosul masacru comis de doi liceeni din Littleton, Colorado, în 20 aprilie 1999 30, poliția a trebuit să răspundă unui număr însemnat de amenințări similare, comploturi și tentative puse la cale de elevi cu probleme. Două dintre aceste tentative s-au dovedit a fi „reșite”: doi elevi de 14 și respectiv 15 ani din Conyers, 31 Georgia, au ucis și rănit un număr de opt colegi de clasă la numai 10 zile de la masacrul de la Littleton, amintit mai sus.



Copiatorul defect

Cu câteva minute înaintea începerii școlii, pe 20 martie 1999, Thomas Solomon, zis și TJ, în vârstă de 15 ani, a deschis focul asupra colegilor lui de clasă, împușcându-i pe șase dintre aceștia, fiind apoi oprit de către un profesor. Încercând să înțelegem cauzele acestui incident, nu putem să nu recunoaștem aici efectele publicității acordate de-a lungul anilor unor incidente similare – primul petrecut la Jonesboro, Arkansas, apoi la Springfield, Oregon, la Littleton, Colorado și, în sfârșit, cu numai două zile în urmă, la Taber, Alberta. După cum a declarat unul dintre prietenii lui, răspunzând unei întrebări despre motivele care îi determină pe unii dintre elevi să devină criminali, "Copiii ca TJ văd și aud acum totul. Este pentru ei ca o evadare" (Cohen, 1999).

Evenimente de o asemenea magnitudine pretind analiză și explicații corespunzătoare. Pentru aceasta, însă, trebuie identificat un fir comun. În cazul crimelor de la

locul de muncă, observatorii au remarcat că, adesea, scenele omorurilor sunt birourile oficiilor poștei americane. Așa că degetul acuzator s-a îndreptat către „tensiunile intolerabile” din mediul poștal american. În ceea ce privește măcelurile din școli, comentatorii au remarcat un element comun neașteptat. Toate școlile implicate erau localizate în zone rurale sau în comunități suburbane, și nu în veșnic înfierbântatele cartiere citadine. Așa că, mijloacele de informare în masă ne-au atras atenția asupra „tensiunilor intolerabile” generate de stresul de a crește într-un orașel din America suburbană. Conform acestor relatări, factorii stresanți prezenți în oficiile poștale din U.S., precum și în mediile sociale ale orașelelor americane au creat reacții explozive în rândurile celor care lucrează sau își duc traiul acolo. Explicația este una simplă: condiții sociale similare generează răspunsuri similare.

Însă, și dumneavoastră și eu ne-am mai întâlnit cu „condițiile sociale similare” și mai înainte, atunci când încercam să înțelegem anomaliiile pattern -urilor accidentelor mortale. Ne amintim astfel că studiul lui Phillips (1979) are în vedere posibilitatea ca recrudescența sinuciderilor într-un loc să se explice prin existența într-un mediu anume a unui set de condiții sociale similare. Totuși, explicația aceasta nu este satisfăcătoare pentru sinucideri și, personal, cred că nu este nici pentru crimele în masă. Să vedem dacă, refăcând contactul cu realitatea, nu putem izola o alternativă mai bună. Vorbim despre „tensiunile intolerabile” ale serviciului la un oficiu poștal, sau ale traiului rural/suburban în America?! Să fim serioși! Se compară cu lucrul în minele de cărbune sau cu viața într-un cartier controlat de bande dintr-un mare oraș? Să fim serioși! Fără nici o îndoială că mediile în care s-au petrecut respectivele omoruri în masă își au propriile tensiuni. Însă, acestea nu sunt cu nimic mai grave (uneori, se pare că sunt chiar mai mici) decât mediile multor altor localități unde nu s-au manifestat astfel de evenimente. Nu, în nici un caz, teoria

condiționării sociale nu oferă o explicație plauzibilă evenimentelor criminale petrecute.

Atunci, ce anume oferă? Eu înclin către principiul validării publice, care afirmă că oamenii, în mod special atunci când nu sunt siguri pe ei înșiși, urmează modelul altora. Astfel, cine poate fi mai asemănător unui funcționar poștal dezamăgit de viață, decât un alt funcționar poștal dezamăgit de viață? Și, cine poate fi mai asemănător unor adolescenți americani dintr-un mic orașel, decât alți adolescenți americani dintr-un mic orașel? Faptul că foarte mulți oameni își duc traiul într-un chin psihologic este o constantă a vieții. Felul în care fiecare dintre ei își rezolvă această problemă depinde de numeroși factori, dintre care unul îl constituie recunoașterea modului în care alții și-au rezolvat problema. După cum s-a putut vedea în datele lui Phillips, o sinucidere foarte mediatizată provoacă persoane asemănătoare să comită sinucideri copiate – subliniez, copiate. Consider că același lucru este valabil și pentru crimele multiple. Astfel că, la fel ca și în cazul sinuciderilor, responsabilii media trebuie să se gândească bine la cât și cum să prezinte frenezia criminală. Pentru că astfel de relatări sunt nu numai captivante, senzaționale și de actualitate, ci mai sunt și dăunătoare. Jara maimuțelor

Lucrări precum cea a lui Phillips ne ajută să apreciem extraordinara putere de influență pe care o are asupra unora comportamentul altora, asemănători. Din momentul în care este recunoscută dimensiunea uriașă a acestei forțe, devine posibilă înțelegerea celui mai spectaculos act de conformare al zilelor noastre: sinuciderea în masă de la Jamestown, în Guyana. Câteva aspecte cruciale ale evenimentelor petrecute acolo merită cu siguranță să fie reamintite.³²

Templul Poporului era o organizație de tip cultic cu baza în San Francisco, care și-a atras adepții dintre săracii acestui oraș. În 1977, reverendul Jim Jones – care era conducătorul necontestat din punct de vedere politic, social și spiritual – a transferat masa de adepți

alături de el, într-o așezare din jungla guyaneză, în nordul Americii de Sud. Acolo, Templul Poporului a funcționat într-o relativă obscuritate până în 18 noiembrie 1978, când membrul Congresului SUA Leo R. Ryan, din California, care mersese în Guyana pentru a cerceta cultul, trei dintre membrii grupului de investigatori ai lui Ryan și un dezertor din cadrul cultului au fost uciși în momentul în care încercau să părăsească localitatea cu avionul. Convins de faptul că va fi arestat și implicat în respectivele crime, ceea ce va avea ca rezultat desființarea Templului Poporului, Jim Jones a hotărât să termine totul după voia lui. Astfel, a adunat în jurul lui întreaga comunitate și a cerut, într-un act unitar de autodistrugere, moartea fiecăruia.

Primul răspuns a venit din partea unei tinere femei care, cu calm, s-a apropiat de vestitul de-acum butoi cu otravă cu aromă de căpsune, a administrat o doză copilului ei, apoi una ei însăși, după care s-a așezat pe iarbă unde, împreună cu micuțul, a murit în convulsii peste câteva minute. După ea au urmat alții, la fel de hotărâți. Și, deși câțiva au fugit, iar despre alții se spune că s-au opus, supraviețuitorii afirmă că marea majoritate a celor 910 persoane câte au murit acolo au făcut acest lucru de bună voie și de o manieră ordonată.

Vestea a ceea ce s-a întâmplat acolo ne-a șocat pe toți. Întreaga media ne-a bombardat cu un baraj de reportaje, noutăți și analize. Zile întregi, nimeni nu vorbea decât despre subiecte precum „câți morți au mai găsit?”, „un tip care a fugit de-acolo spune că bea otrava de parcă erau hipnotizați”, „ce naiba făceau în America de Sud?”, „este incredibil – ce anume a provocat asta?”.

Da. Întrebarea critică este „ce anume a provocat asta?”. Cum putem face să pricepem acest uluitor act de conformare? S-au dat diferite explicații. Unele, se concentrau pe carisma lui Jim Jones, un bărbat al cărui stil l-a făcut să fie adulat precum un mântuitor, demn de încredere precum un tată și tratat ca un împărat. Alte explicații s-au referit la tipul de persoane care erau

atrasede de Templul Poporului. Cei mai mulți erau săraci și fără educație, dispuși să renunțe la libertatea de gândire și acțiune pentru siguranța unui loc în care toate deciziile care îi privesc sunt luate în locul lor. În fine, alte explicații au avut în vedere natura cvasireligioasă a Templului Poporului, unde cea mai înaltă prioritate o avea cultul necondiționat al liderului.

Fără nici o îndoială că toate aceste explicații își au rolul lor în înțelegerea a ceea ce s-a petrecut la Jonestown, însă mie nu mi se par suficiente. În definitiv, lumea întreagă abundă de culte diferite, populate cu oameni dependenți conduși de figuri carismatice. Și, în plus, niciodată în trecut lumea nu a dus lipsă de așa ceva. Totuși, nicăieri nu putem găsi dovezi care să ateste existența unui eveniment capabil să aproximeze măcar incidentul de la Jonestown. Trebuie, deci, să existe altceva critic.

Există o întrebare interesantă, care ne poate furniza o cheie: „Dacă comunitatea ar fi rămas în San Francisco, ordinul de sinucidere al reverendului Jones ar mai fi fost ascultat?”. Cu siguranță că este vorba de o întrebare foarte speculativă, totuși experții cei mai familiarizați cu problematica Templului Poporului nu au nici o îndoială asupra răspunsului. Dr. Louis Jolyon West, pe atunci conducător al catedrei de psihiatrie și științe bio comportamentale de la UCLA și director al secției de neuropsihiatrie, o autoritate în privința cultelor, supraveghease activitatea Templului Poporului cu opt ani înainte de evenimentul sinuciderii de la Jonestown. Intervievat imediat după incident, el a făcut o declarație care mie mi se pare extrem de instructivă: „Acest lucru nu s-ar fi întâmplat în California. Ei trăiau însă într-o alienare totală față de restul lumii, în junglă, într-o țară ostilă”.



Rânduri de trupuri căzute la pământ în Jonestown, ilustrare a celui mai spectaculos act de persuasiune al zilelor noastre.

Cu toate că s-a pierdut în marea de comentarii care au urmat tragediei, observația lui West, laolaltă cu tot ceea ce știm despre principiul validării publice, mi se pare a fi foarte importantă pentru înțelegerea adecvată a sinuciderilor persuadate. După părerea mea, cel mai important act din istoria Templului Poporului care a contribuit la actul necugetat de conformare al adeptilor s-a petrecut cu un mai înainte de eveniment, odată cu relocarea în junglă, într-o țară cu obiceiuri nefamiliare și oameni necunoscuți. Dacă ar fi să luăm în considerare relatările despre geniul rău al lui Jim Jones, acesta trebuie să fi înțeles pe deplin impactul psihologic masiv pe care l-ar fi putut avea o astfel de mișcare asupra adeptilor lui. Dintr-o dată, aceștia s-au trezit într-un loc despre care nu știau absolut nimic. Nici America de Sud, și cu atât mai puțin jungla guyaneză, nu semănau cu nimic din ceea ce constituia pentru acești oameni experiența orașului San Francisco. Mediul – atât fizic cât și social – în care fuseseră azvârliți părea îngrozitor de nesigur.

Apare, iată, incertitudinea, mâna dreaptă a principiului validării publice. Am văzut deja că atunci când oamenii se simt nesiguri caută către acțiunile altora pentru a și le putea orienta pe ale lor proprii. Deci, în mediul alienant al Guyanei, adepții cultului Templului erau pregătiți să-i urmeze pe alții. Tot după cum știm deja, este vorba despre urmarea comportamentului altora de același fel. Lucru pe care se bazează extraordinara, și oribila, strategie a reverendului Jones. Într-o locație precum Guyana, nu exista nimeni mai asemănător rezidentului de la Jonestown decât el însuși.

Ceea ce părea corect unui membru al comunității fusese determinat într-o măsură disproporționat de mare de ce anume făcuseră și crezuseră alți membri – influențați de Jones. Văzute în această lumină, ordinea teribilă, lipsa panicii, calmul cu care acești oameni s-au aliniat în fața butoiului cu otravă și implicit a propriei morți, par mai ușor de înțeles. Oamenii nu au fost hipnotizați de Jones. Ei au fost convinși că sinuciderea este ceea ce trebuie făcut, parțial de către el însuși, însă, mult mai important, de către principiul validării publice. Incertitudinea, nesiguranța pe care trebuie să o fi resimțit atunci când au auzit primul ordin de moarte, i-a făcut să se uite unul către celălalt pentru găsirea unui răspuns potrivit.

Merită menționat în mod deosebit faptul că oamenii au găsit două mostre de validare publică remarcabile, ambele arătând în aceeași direcție. Prima a constituit-o grupul de compatrioți care, rapid și de bună voie, au luat dozele de otravă – într-un grup dominat de un lider puternic, întotdeauna vor exista câțiva astfel de fanatici obedienți. Acum, este foarte greu de aflat dacă aceștia au fost instruiți special de către Jones pentru a servi de exemple, sau dacă s-au conformat pur și simplu, natural, dorinței acestuia. Oricum, efectul psihologic al acțiunii acestor indivizi trebuie să fi fost foarte puternic. Ne dăm seama cât de enorm de convingător trebuie să fi fost un astfel de act exercitat fără ezitare de către vecinul de alături, într-un loc precum Jonestown, atâta vreme

cât relatările despre sinucideri din media își pot exercita influența asupra unor persoane complet necunoscute. Cea de a doua sursă de validare publică a venit de la reacția însăși a mulțimii. În acest sens, date fiind condițiile, presupun că a avut loc acolo un fenomen de ignoranță colectivă la scară mare. Fiecare persoană aflată la Jonestown a căutat reacțiile celorlalți pentru a evalua situația și, descoperind numai calm, deoarece toată lumea era preocupată în acel moment cu evaluarea și nu cu reacția, „a înțeles” că singurul comportament adecvat în acel moment era să-și aștepte rândul la vasul cu otravă. O astfel de validare publică, greșită dar nu mai puțin convingătoare totuși, poate conduce exact către acel tip de adunare sinistră care și-a așteptat moartea bine pusă la cale sub soarele tropical al Guyanei.

Din punctul meu de vedere, cele mai multe dintre tentativele de analizare a incidentului de la Jonestown s-au concentrat prea mult asupra lui Jim Jones. Cu toate că nu poate fi nici o îndoială în ceea ce privește faptul că era un bărbat de un dinamism rar, forța lui mie mi se pare a veni mai puțin din felul lui de a fi, cât dintr-o cunoaștere a principiilor fundamentale ale psihologiei. Geniul lui real în calitate de conducător a constatat în înțelegerea limitelor conducerii individuale. Nici un lider nu poate spera să reușească să convingă cu regularitate, și de unul singur, pe toți membrii grupului lui. Totuși, este rezonabil ca un lider puternic să convingă o parte considerabilă a membrilor grupului. După care, informația brută privind faptul că o parte substanțială a grupului a fost convinsă poate, prin ea însăși, să îi convingă și pe ceilalți. Astfel, cei mai influenți lideri sunt aceia care știu cum să pregătească grupul astfel încât să poată folosi în favoarea lor principiul validării publice.

Iar acesta se pare că este aspectul în care Jim Jones a fost un inspirat. Lovitura sa de maestru a fost decizia de a muta comunitatea Templului Poporului din citadinul San Francisco în îndepărtata junglă sud

americană, acolo unde condiționările exercitate de incertitudine și similaritate exclusivă au determinat principiul validării publice să lucreze pentru el ca nicăieri în altă parte. Acolo, o comunitate de o mie de persoane, mult prea mare a putea fi ținută în frâu numai prin puterea personalității unui singur om, a putut fi trecută de la starea de grup entuziast la cea de turmă. După cum știu și lucrătorii din abatoare, mentalitatea unei turme este cea care o face să fie ușor de mânuit. Se pun în mișcare pur și simplu câțiva membri ai turmei în direcția dorită, după care, fără a răspunde neapărat îndemnurilor unui lider, cât animalelor din preajmă, restul urmează calea. De aceea, puterile uimitorului reverend Jones se pot înțelege cel mai bine nu atât în termenii stilului său personal, dramatic, cât în profunda lui cunoaștere a artei jujitsu-lui social.

APĂRAREA

Am început acest capitol cu o relatare despre relativ inofensiva practică a râsului înregistrat, după care am trecut la relatări despre crime și sinucideri, principiul validării publice oferind explicația tuturor. Apare întrebarea: cum ne putem apăra pe noi înșine în fața arsenalului persuasiunii, dacă el favorizează o gamă atât de largă de comportamente? Dificultatea în acest sens constă în faptul că, de cele mai multe ori, avem nevoie de informația primită prin intermediul validării publice. Datele pe care ni le oferă aceasta în vederea orientării comportamentului nostru sunt, de obicei, corecte și de folos (Hill, 1982; Laughlin, 1980; Warnik&Sanders, 1980). Cu ajutorul acestor informații, noi reușim să luăm nenumărate decizii încrezători și repede, fără a mai fi nevoie să cântărim îndelung, de fiecare dată, aspectele pozitive și negative. În acest sens, putem spune că principiul validării publice ne echipează cu un minunat „pilot automat”, nu foarte diferit de cel aflat pe aeronave.

Totuși, pilotul acesta automat prezintă uneori reale probleme. Ele apar atunci când datele de zbor introduse în computerul lui sunt eronate, situație în care ne trezim

deviați de la cursul așteptat, cu consecințe a căror severitate se măsoară în funcție de mărimea erorii. Totuși, pentru că acest pilot automat este, de cele mai multe ori, un aliat și nu un dușman, nu vom putea să rezolvăm problemele deconectându-l pur și simplu, astfel aflându-ne în fața unei dileme clasice: cum să ne folosim de ceva care ne aduce în același timp beneficii și neajunsuri?

Există, din fericire, o cale de ieșire din această dilemă. Pentru că dezavantajele pilotului nostru automat apar doar atunci când el este alimentat cu date eronate, cea mai bună metodă de apărare ar fi aceea de a identifica la timp momentul în care acestea sunt introduse în computer. Astfel, dacă vom reuși să ne dezvoltăm o anume sensibilitate care să ne permită să depistăm momentele în care pilotul automat este gata să funcționeze cu informații greșite, atunci am putea decupla mecanismul și prelua controlul manual al comenzilor de zbor, ori de câte ori ar fi necesar.

Sabotajul

Există două tipuri de situații care, introducând date eronate, determină principiul validării publice să ne dea îndrumări greșite. Primul tip se manifestă atunci când datele probabile venite din partea societății au fost falsificate în mod intenționat. Invariabil, aceste circumstanțe sunt fabricate de către persoane care au interesul de a crea impresia – realitatea ne mai contând – că o mulțime de oameni acționează în sensul dorit de ei. O varietate a acestui tip general de situație o constituie râsul artificial din emisiunile de televiziune. Există însă mult mai multe varietăți, în cea mai mare parte aceste falsuri fiind izbitor de evidente.

De exemplu, reacțiile artificiale, fabricate, nu aparțin numai mediei electronice, și nici măcar veacului electronic. De fapt, cea mai serioasă și bine pusă la cale metodă de exploatare în acest sens a principiului validării publice poate fi identificat pe firul istoriei până la una dintre cele mai venerabile forme de artă, și anume spectacolul de operă. Mă refer la fenomenul aplauzelor la comandă

numit claque , despre care se spune că ar fi apărut prin 1820 datorită unor obișnuiți ai operei pariziene pe numele lor Sauton și Porcher. Cei doi se pare că erau ceva mai mult decât simpli amatori de operă. Ei erau oameni de afaceri a căror activitate era să aplaude.

Reuniți sub denumirea de Societatea de Asigurare a Succeselor Dramatice, cei doi se închiriau pe ei înșiși și pe angajații lor artiștilor sau directorilor de operă care doreau să fie siguri de o primire laudativă din partea publicului. Sauton și Porcher erau atât de eficienți în stimularea reacției audienței genuine prin manifestările lor bine puse la cale, încât, nu peste mult timp, aplauzele la comandă – realizate de o serie de executanți numiți claqueurs sub comanda unui lider, numit chef de claque – deveniseră o instituție bine stabilită și răspândită în întreaga lume a spectacolului de operă. După cum ne spune istoricul muzical Robert Sabin (1964), „Prin 1830 aplauzele comandate deveniseră o instituție înfloritoare, care ziua colecta bani și noaptea aplauda, totul pe față... Însă nici Santon și nici Porcher nu bănuiau ce răspândire va cunoaște schema inventată de ei, cât de folosită va fi aceasta oriunde se cânta operă”.

Pe măsură ce aplauzele comandate se răspândeau, profesioniștii ofereau o gamă tot mai largă de stiluri și intensități. În exact același mod în care producătorii de emisiuni de televiziune angajează astăzi persoane care excelează în arta chicotelilor, râsetelor și hohotelor, și pe atunci erau angajați specialiști în plâns (pleureuse), în cererea frenetică și pe diferite tonuri de bisuri (bisseur), și, în legătură directă cu performerii de acum ai înregistrărilor de râsete, specialiști în râs (rieur), aleși pentru calitatea lor de a fi posedat un râs contaminant.

Ceea ce ne interesează însă pe noi este paralela în ceea ce privește caracterul evident al falsului cu modalitățile moderne de furnizare a reacțiilor artificiale. Nu se simțea deloc nevoia disimulării sau variației personalului angajat să aplaude, care adesea ocupa aceleași locuri în sală, spectacol după spectacol, an după an, condus fiind de un chef de claque aflat de peste

două decenii în funcție. Nu erau ascunse de public nici măcar tranzacțiile bănești ale acestei afaceri. La o sută de ani de la nașterea aplauzelor comandate, cititorul revistei londoneze Musical Times putea consulta cotațiile claqueur-ilor italieni:

Aplauze la intrarea în scenă, domn	25 lire
Aplauze la intrarea în scenă, doamnă	15 lire
Aplauze obișnuite în timpul spectacolului, fiecare	10 lire
Aplauze insistente în timpul spectacolului, fiecare	15 lire
Aplauze insistente, extra	17 lire
Pentru întreruperi cu „Bine!” sau „Bravo!”	5 lire
Pentru un „Bis!”, <i>cu orice risc</i>	50 lire
Entuziasm dezlănțuit – tariful se negociază	

Fig. 4.3 Costurile unei echipe de claqueur-i italieni

Pornind de la „aplauze obișnuite” până la „entuziasm dezlănțuit”, claqueur-ii italieni își ofereau cu îndrăzneală serviciile în mod deschis – în acest caz, într-un ziar citit de mulți dintre cei care constituiau publicul spectacolelor.

Indiferent că este vorba de lumea lui Rigoletto sau de cea a show-urilor de comedie televizate, audiențele au fost și sunt manipulate cu succes de către cei care se folosesc de puterea validării publice chiar și atunci când probele sunt falsificate în mod deschis.

Ceea ce înțeleseră Sauton și Porcher despre modul mecanic prin care ne conformăm principiului validării publice este înțeles și în zilele noastre de către o mulțime de profitori. Aceștia nu simt nici o nevoie de a disimula natura fabricată a mărturiei publice pe care o oferă, lucru pentru care este suficient să urmărim nivelul de amatorism mediocru al înregistrărilor folosite în televiziune. Mai mult, ei par aproape mândri de situația fără ieșire în care ne pun: ori îi lăsăm să ne prostească, ori închidem pilotul automat care ne expune trucurilor lor. Cu toate acestea, în certitudinea pe care o au cu privire la faptul că ne-au prins, ei comit o greșală crucială. Laxitatea cu care își construiesc

mărturia publică falsă ne oferă o cale de contraatac.

Deoarece pilotul nostru automat poate fi activat și dezactivat după voință, putem scana informațiile pe care le primim până când le recunoaștem pe cele false. Preluăm apoi controlul, facem corecțiile necesare pentru a le înlătura și resetăm pilotul automat. Transparența elementelor de validare publică de astăzi ne furnizează exact indiciile de care avem nevoie pentru a efectua această mică manevră. Fără alt cost decât puțină atenție față de probele măsluite, ne putem proteja destul de bine.

Să luăm un exemplu. Am remarcat ceva mai devreme proliferarea reclamelor de tip omul-de-pe-stradă, în care o serie de persoane obișnuite vorbesc elogios despre un produs, fără ca să știe măcar, uneori, că sunt înregistrați. După cum este de așteptat din partea principiului validării publice, acest fel de mărturii venite din partea unor „oameni obișnuiți, ca mine și ca tine” realizează campanii publicitare remarcabil de eficiente. Mai ales că cei interesați folosesc o distorsionare destul de subtilă: nu auzim decât mărturiile celor cărora le place produsul. Ca urmare, obținem o reprezentare tendențioasă a nivelului de interes social față de produs. Recent s-a introdus o modalitate de falsificare mai brută și mai lipsită de etică. Producătorii nici măcar nu se mai deranjează să obțină mărturii autentice. Ei au început să angajeze actori care să interpreteze rolul omului de pe stradă, debitându-și mărturia de o manieră nerepetată anterior, în fața unui reporter. Este însă uimitor cât de străvezii pot fi aceste reclame cu „interviuri spontane”. Circumstanțele în care au loc sunt în mod evident aranjate, participanții sunt, fără nici o îndoială, actori, iar dialogurile fac în mod clar parte dintr-un scenariu scris.

În ceea ce mă privește, de câte ori am de-a face cu o tentativă de influențare de felul acesta, în interiorul meu se declanșează un semnal de alarmă: Atenție! Validare publică eronată! Deconectați temporar pilotul automat! Este, într-adevăr, ușor. Trebuie doar să luăm hotărârea fermă

de a ne alarma atunci când apare mărturia publică falsă. Ne putem relaxa până când este detectat falsul, dar, atunci când trebuie, atacăm.

Iar atacul trebuie să fie foarte dur. Vreau să spun că trebuie făcut mai mult decât să ignorăm informația greșită, cu toate că și acest lucru este bine venit. Eu mă refer însă la un contraatac masiv. Oricând avem ocazia suntem datori să-i „alțim” pe cei care se fac responsabili de manipularea mărturiei publice. Ar trebui să nu mai cumpărăm produse cărora li s-a făcut falsa reclamă de tip „interviu nearanjat”. Încă și mai mult, fiecare producător al acestor produse ar trebui să primească câte o scrisoare de la fiecare dintre noi, care să explice gestul nostru și să-i recomande întreruperea colaborării cu respectiva agenție de publicitate, care și-a permis să vină cu o astfel de prezentare a unui produs.

Bineînțeles că nu ne putem baza întotdeauna pe cea ce fac alții pentru a afla ce anume avem noi înșine de făcut. În mod special într-o situație importantă, care are nevoie de propria noastră apreciere și analiză a factorilor favorabili și nefavorabili sau într-o situație în care cunoaștem foarte bine problemele. Pe de altă parte, suntem dispuși să ne bazăm pe experiența și comportamentul altora ca sursă de informații într-o serie întreagă de situații. Iar dacă în astfel de situații descoperim că informația nu prezintă încredere pentru că cineva a măsluit probele, atunci trebuie să fim gata de contraatac. Personal, resimt mai mult decât doar aversiune față de tentativele de a fi tras pe sfoară. Mă înfior numai la gândul că aș putea fi înghesuit într-un colț de către cei care vor să se folosească în avantajul lor de vreuna dintre pârghiile care acționează asupra aparatului meu decizional, supraîncărcat de viața modernă. Și, în plus, atunci când încearcă, trăiesc un autentic sentiment al dreptății atunci când mă dezlănțui împotriva lor. Dacă simțiți cum simt eu, merită să încercați.

Rămâneți la aparat. Urmează, Consumatorii de pe Marte
De Dave Barry

Recent, mă uitam la televizor, când a apărut o reclamă în care prezentatorul anunța cu o voce gravă de parcă ar fi prezentat ultimele știri din Golf: „Și acum, consumatorii își pot adresa întrebările pe care le au despre aspirina Bufferin Angelei Lansbury!”.

Ca orice om normal, am reacționat la auzul acestui îndemn întrebându-mă: „Oare, ce o avea de-a face Angela Lansbury cu Bufferinul?”.

Reclama arăta câțiva consumatori care, opriți după cum se părea la întâmplare pe stradă, aveau fiecare de pus câte o întrebare Angelei Lansbury în privința Bufferinului – în esență, întrebarea lor fiind:

„Domnișoară Lansbury, este bun Bufferinul? Ar trebui să-l cumpăr?”.

Oamenii păreau a fi de încredere. Într-adevăr, arătau de parcă fuseseră chinuiți luni de zile de problema extrem de presantă a lămuririi chestiunii Bufferinului cu Angela Lansbury.

Asistăm, iată, aici, din nou, la un exemplu privind o problemă care ia amploare în această țară, și care a fost trecută sub tăcere de mult prea mult timp. Este vorba despre invazia consumatorilor veniți de pe planeta Marte. Arată ca oamenii, însă nu se comportă ca noi – și sunt pregătiți să ne cucerească!

Fig. 4.4 Marțianul obișnuit, printre noi

După cum s-ar părea, nu sunt chiar singurul care bagă de seamă în acest moment reclamele extraordinar de false de tip mărturie, „nerepetate”. Umoristul Dave Barry le-a observat și el, de asemenea, și le-a identificat protagoniștii ca fiind consumatori de pe planeta Marte. Un termen care îmi place și pe care l-am folosit și eu, și care îmi amintește mereu că, în ceea ce privește obiceiurile mele de cumpărături, trebuie să mă feresc de produsele preferate de ei – în definitiv, sunt de pe o altă planetă decât mine.

Urmarea modelului

Pe lângă momentele când se folosește de mărturii în mod evident false, mai există și alte situații în care principiul validării publice ne direcționează greșit. Este

vorba despre cazurile în care o mică greșeală nevinovată, firească, produce un efect de bulgăre de zăpadă care ne va împinge către o decizie eronată. Fenomenul ignoranței colective, care, în sine, nu constituie un motiv de alarmare, poate fi un astfel de caz.



"Well, so much for the safety-in-numbers theory."

Ideea că numărul mare conferă siguranță individuală se poate dovedi foarte greșită odată instalată mentalitatea de turmă.

Cu permisiunea Leigh Rubin și Creators Syndicate

Cea mai bună ilustrare în acest sens pe care o cunosc vine din Singapore, unde, acum câțiva ani, fără un motiv aparent, clienții unei bănci locale au început să-și retragă în mare grabă banii. Ce se întâmplase la această prestigioasă bancă a rămas pentru o vreme un mister, până când cercetătorii care interviewau clienții și-au dat seama despre ce fusese vorba. O grevă spontană a transportului în comun făcuse ca în stația de autobuz din fața băncii cu pricina să se adune o mare mulțime de oameni. Luând aglomerația drept coadă la

bancă pentru retragerea fondurilor depuse, trecătorii au intrat în panică și s-au așezat la rând ca să-și scoată banii. La scurt timp după ce și-a deschis porțile, banca a trebuit să le închidă din nou pentru a evita prăbușirea.

Această poveste ne oferă ocazia unei perspective asupra modului în care răspundem validării publice. Mai întâi, se pare că avem tendința de a presupune că, dacă mulți oameni fac același lucru, probabil că ei știu mai bine decât noi despre ce este vorba. În special, atunci când nu suntem siguri de ceva, suntem gata să acordăm foarte mare încredere cunoștințelor colective ale majorității. În cel de al doilea rând, erorile majorității, destul de frecvente, apar pentru că membrii ei nu acționează în baza unui tip superior de informație ci, de fapt, reacționează la principiul validării publice.

Putem astfel reține că niciodată nu trebuie să ne bazăm exclusiv pe „pilotul automat” al validării publice. El poate da eroare chiar și atunci când nu este măsluit de către cineva rău intenționat. Acesta trebuie verificat din când în când, pentru a ne asigura că nu a pierdut contactul cu celelalte surse de informare asupra situației – respectiv faptele obiective, experiențele anterioare și propria judecată. Din fericire, această precauție necesară nu necesită nici efort și nici timp. Tot ceea ce trebuie făcut este să aruncăm o privire împrejur. Atât, și merită din plin. Pentru că urmările încrederii unice în mărturia colectivă pot fi înspăimântătoare. De pildă, în 1983, a avut loc un incident internațional serios atunci când un avion de linie al companiei Korean Airlines a deviat de la traseul de zbor adânc în spațiul aerian al Uniunii Sovietice și a fost doborât de un avion de vânătoare rusesc. Analiza ulterioară a circumstanțelor a arătat că, în tot acest timp, piloții coreeni nu au verificat niciodată manual progresul zborului, bazându-se permanent pe pilotul automat – căruia, de la bun început, i se introduseseră date de zbor greșite (Staff, 1993).

Chiar dacă zboară pe pilot automat, un pilot trebuie să verifice din când în când datele de zbor direct pe tabloul de bord și, eventual, să se uite pe fereastră. La

fel și noi, ar trebui, periodic, să ne uităm împrejurul nostru și să privim înainte, către un model, ori de câte ori acțiunile noastre sunt blocate pe semnalele venite din partea majorității. Fără această măsură de siguranță față de folosirea cu rea intenție a principiului validării publice, rezultatele demersurilor noastre ar putea ajunge acolo unde a ajuns avionul sud coreean, sau banca din Singapore.

RAPORTUL CITITORULUI 4.2

Din partea unui angajat la un hipodrom

Am băgat de seamă o metodă de folosire a validării publice în propriul avantaj în vreme ce lucrez la un hipodrom. Pentru a micșora cotele cailor lor și a câștiga astfel mai mulți bani, unii pariori reușeau să păcălească publicul să parieze pe alți cai, slabi.

La o cursă de cai, cotele depind de plasarea banilor. Cu cât sunt mai mulți bani pe un cal, cu atât cota este mai mare. Foarte mulți oameni care joacă la curse nu știu mai nimic despre curse în sine sau despre strategiile de pariu. Așa că, necunoscând prea multe despre cailor participanți la o cursă, ei vor paria în general pe favorit. Și, pentru că tabelele afișează cotele instantaneu, publicul este permanent la curent cu acesta. Sistemul pe care îl poate folosi un parior versat pentru a manipula cotele este foarte simplu. Omul are în minte un cal despre care crede că are șanse bune de a câștiga. Însă inițial alege un alt cal, cu o cotă „lungă” (să zicem, 15 la 1), care nu are șanse reale de a învinge, pe care, în clipa în care se deschid pariurile, pune 100\$, creând astfel, pe loc, un favorit – cota respectivului cal scăzând brusc la aproximativ 2 la 1.

Acum, intră în acțiune elementele validării publice. Cei care nu sunt hotărâți pe ce cal să joace consultă tabelul, alegând astfel favoritul în baza alegerilor făcute de către majoritatea pariorilor și apoi pariază pe acesta. Și, pe măsură ce tot mai mulți oameni își pun banii pe același cal, se creează un efect de bulgăre de zăpadă. Este momentul în care jucătorul versat merge la ghișeu și plasează din greu bani pe calul lui, care va avea

acum o cotă mai bună pentru că „noul favorit” a fost împins în jos pe tabelă. Dacă va câștiga, investiția inițială de 100\$ își va merita de câteva ori valoarea.

Am văzut eu însumi aceste lucruri. Îmi amintesc că, odată, cineva a pus 100\$ pe un cal cu o cotă de 10 la 1, făcând din el un favorit. Prin tribune au început să circule zvonurile – se părea că cei care pariaseră mai devreme „știau ceva”. Pe loc, toată lumea a dat năvală să parieze pe acest cal, inclusiv eu. În final, a ieșit ultimul având o problemă la un picior. Mulți oameni au pierdut o grămadă de bani atunci. Cineva a câștigat însă. Nu vom ști niciodată cine, dar acel om a luat toți banii. Era cel care înțelesese teoria validării publice.

Nota autorului: Încă odată vedem că validarea publică lucrează cel mai eficient cu acele persoane care nu sunt familiarizate cu o anumită situație, și care, în consecință, trebuie să caute indicii comportamentale în afara lor.

SUMAR

- Principiul validării publice spune că unul dintre mijloacele importante folosite de oameni pentru a decide ce anume să creadă sau să facă, într-o situație dată, este de a observa ce fac sau cred, ceilalți oameni. Imitația a fost observată atât la copii cât și la adulți, în diverse circumstanțe, de la decizia de a cumpăra ceva, la acte caritabile și până la tratamentul fobiilor. Principiul validării publice poate fi folosit pentru a stimula conformarea cuiva cu o cerere anume, prin informarea respectivei persoane că mulți alții (cu cât mai mulți cu atât mai bine) fac sau au făcut deja, același lucru.
- Validarea publică are cea mai mare putere de influențare în două cazuri. Primul este incertitudinea. Atunci când oamenii sunt nesiguri de ceva, când situația este ambiguă, ei sunt mai predispuși să fie atenți la acțiunile altora, precum și la aprecierea acestora ca fiind corecte. De pildă, într-o situație de urgență ambiguă, deciziile luate de către martorii evenimentului sunt influențate în foarte mare măsură de acțiunile celorlalți martori – spre deosebire de o situație de urgență clară,

indubitabilă. Cel de al doilea caz în care validarea publică are o foarte mare influență este asemănarea/similaritatea. Oamenii sunt mult mai înclinați să-i urmeze pe alții cu care se identifică. Dovezile despre influența exercitată de acțiunile persoanelor asemănătoare nouă se poate observa în statisticile analizate de către psihologul David Phillips. Aceste date arată că, de fiecare dată după apariția în media a unor relatări privind sinuciderea unor persoane, alte persoane, asemănătoare acestora, vor decide să-și ia singure viața. O analiză a sinuciderii în masă de la Jonestown, în Guyana, arată că liderul grupului, reverendul Jim Jones, a făcut uz de ambii factori de influențare, respectiv incertitudinea și similaritatea, pentru a induce un comportament de turmă majorității celor aflați la Jonestown.

- Recomandările privind reducerea predispoziției noastre de a accepta dovezile publice eronate se referă la falsele mărturii ale celor cu care ne identificăm, precum și la recunoașterea faptului că acestea nu constituie singura bază de decizie pe care o avem la dispoziție.

TEME DE STUDIU

1. Descrieți principiul validării publice precum și modul în care acesta poate explica efectul râsului artificial asupra publicului unui spectacol de comedie.

2. În cadrul studiului lui Festinger, Riecken&Schachter privind cultele catastrofice, se relevă faptul că membrii grupului au început să facă prozelitism numai după ce profeția privind ziua dezastrului s-a dovedit a fi falsă. De ce?

3. Care sunt cei doi factori care maximalizează influența principiului validării publice asupra unei persoane? Care a fost elementul favorizant al celor doi factori în ceea ce privește incidentul de la Jonestown, din Guyana?

4. Ce este ignoranța colectivă? Cum influențează aceasta intervenția celor care asistă la o situație de urgență?

5. Care dintre condițiile naturale prezente într-un mare oraș pot reduce posibilitățile ca cineva care este

martor al unei situații de urgență să intervină?

6. Ce este „efectul Werther”? Cum explică acesta ciudatele legături dintre sinuciderile cărora li s-a făcut o largă publicitate și creșterea numărului de accidente de avion și mașină care urmează apariției în media a respectivelor relatări?

Gândire critică

1. Dacă ar fi să susțineți o informare în fața unor bolnavi de inimă cu privire la cea mai bună cale de a se asigura în privința ajutorului într-un loc public în caz de urgență, care sunt pașii pe care i-ați recomanda?

2. La începutul anului 1986, cineva a injectat cianură în capsule de Tylenol aflate pe rafturile magazinelor, creând astfel o imensă publicitate și indignare națională după ce la New York a murit o femeie care înghițise o astfel de capsulă. Săptămânile care au urmat au fost martore ale unui val de incidente privind alterarea conținutului unor produse. Alte trei medicamente populare fără rețetă au fost descoperite că sunt otrăvite; au fost introduse cioburi în pachetele cu cereale și înghețată, și nici chiar prosoapele de hârtie nu au fost cruțate: într-o clădire de birouri rolele de prosoape de la toalete au fost pulverizate cu gaz lacrimogen. Deși incidentul cu capsulele de Tylenol nu putea fi în nici un caz prevăzut, explicați de ce, după citirea conținutului acestui capitol, ați fi putut să-i preziceți totuși urmările.

3. Să presupunem că sunteți producător de programe de televiziune destinate reducerii ratei sinuciderilor în rândul tinerilor. Știind faptul că cercetările arată că, din cauza acțiunii principiului validării publice, programele de televiziune pot crește numărul sinuciderilor, ce fel de măsuri ați lua astfel încât, folosind influența aceluiași principiu, să reduceți problema printre cei cărora vă adresați? Pe cine ați invita în fața camerei de luat vederi? Printre aceste persoane ar fi și tineri cu probleme? Ce întrebări le-ați adresa?

4. Descrieți o situație în care ați fost păcălit de cineva care a falsificat datele principiului validării publice. Cum credeți că v-ați descurca astăzi într-o situație similară?

5. Cum reflectă reclama de la începutul acestui capitol tema acestuia?

23 Un program de investigații condus de Kenneth Craig și asociații lui demonstrează modul cum experiența durerii poate fi afectată de acest principiu. În cadrul unui studiu (Craig&Prkachin, 1978), subiecții cărora li se administrau șocuri electrice au simțit mai puțină durere atunci când se aflau în prezența unui alt subiect care suporta șocurile ca și cum acestea nu ar fi fost dureroase – durerea fiind evaluată prin declarațiile subiecților, măsurători psihofizice ale activității senzoriale și feedback fiziologic măsurat la nivelul inimii și pielii.

24 Cercetările vorbesc și despre o altă față a acestei chestiuni. Efectul pe care îl au imaginile asupra comportamentului copiilor este o sursă de preocupare pentru cercetătorii interesați de prezența în programele de televiziune a violenței și agresiunii (Eron&Huesmann, 1985). Deși influența violenței televizate asupra agresivității copiilor este o temă complexă (Freedman, 1984), datele provenite de la un experiment foarte bine controlat realizat de către psihologii Robert Liebert și Robert Baron (1972) sunt destul de sumbre. Unui grup de copii le-au fost prezentate scene de violență intenționată extrase din programe de televiziune. După care, s-a constatat faptul că acești copii aveau un comportament mult mai violent față de ceilalți copii decât cei dintr-un grup cărora le fuseseră prezentate scene din programe nonviolente (curse de cai). Constatarea faptului că copiii se comportă mult mai agresiv unii cu ceilalți din cauza televiziunii a fost făcută pe două grupe de vârstă, 5-8 ani și 8-9 ani, atât la băieți, cât și la fete.

25 http://thenewagefiles.memegate.com/biogsinfo/martin_dorothy.php, <http://drvitelli.typepad.com/providentia/2008/07/after-the-prophecy.html> (n. trad.)

26 Probabil că din cauza disperării cu care au abordat activitatea de prozelitism, credincioșii acestui cult nu au reușit în cele din urmă să-și facă nici un adept nou.

Practic, nu s-a convertit nimeni. Moment în care, în fața dublului eșec – cel al realității concrete și cel al validării publice – cultul s-a dezintegrat imediat. La mai puțin de trei săptămâni de la presupusa dată a potopului, membrii grupului s-au împrăștiat, menținând doar o comunicare sporadică unii cu ceilalți. Ca o ironie a soartei, potopul, în loc să distrugă lumea, a distrus mișcarea însăși. Însă soarta grupărilor catastrofiste ale căror profeții nu s-au împlinit nu a fost întotdeauna ruina. Atunci când astfel de grupuri au reușit să-și clădească validarea publică prin intermediul prozeliților, ele au crescut și au prosperat. De exemplu, atunci când anabaptiștii olandezi au constatat că anul distrugerii Pământului 1533 a trecut fără nici un eveniment notabil, au început să caute cu aviditate noi adepți, investind în această acțiune cantități imense de energie. Despre un misionar extrem de elocvent, pe nume Jakob Kampen, se spune că ar fi (re)botezat într-o singură zi nu mai puțin de 100 de convertiți. Volumul de validare publică a sectei anabaptiste a crescut atât de mult încât a copleșit mărturia realității concrete a eșecului și a făcut ca două treimi din populația Olandei să se convertească la anabaptism.

27 http://en.wikipedia.org/wiki/Kitty_Genovese. (n. trad.)

28 Vezi: catherine genovese – ny times.com. (n. trad.)

29 Potențialele consecințe tragice ale fenomenului ignoranței colective sunt ilustrate cu pregnanță într-un comunicat de presă al agenției UPI, din Chicago:

O studentă a fost bătută și strangulată în plină zi lângă una dintre cele mai populare atracții turistice ale orașului, ne-a informat, sâmbătă poliția.

Corpul dezbrăcat al tinerei Lee Alexis Wilson, în vârstă de 23 de ani, a fost găsit în tufișurile de pe lângă zidurile Institutului de Arte de către un băiat de 12 ani care se juca acolo.

Poliția crede că, atunci când a fost atacată, ea stătea la fântâna din scuarul sudic al institutului. Probabil că atacatorul a tras-o în tufișuri unde, după cum se pare, a violat-o.

Poliția spune că pe acolo trebuie să fi trecut în acest

răstimp mii de persoane, iar un bărbat le-a declarat că a auzit un țipăt în jurul orei două după amiază dar nu s-a uitat să vadă despre ce este vorba pentru că nimeni altcineva nu a mai dat atenție acestui lucru.

30

<http://www.boundless.org/1999/features/a0000120.html>
(n. trad.)

31

<http://www.cnn.com/SPECIALS/2007/virginiatech.shootings/>
(n. trad.)

32 <http://www.guyana.org/features/jonestown.html> (n. trad.)

CAPITOLUL 5
A fi simpatic
Hoțul prietenos



Cea mai importantă sarcină a unui avocat este să determine juriul să-l placă pe clientul lui.

CLARENCE DARROW

Puțini dintre noi ar fi surprinși să afle că, de regulă, preferăm să fim de acord cu cererile persoanelor care ne plac și pe care le cunoaștem. Ceea ce poate surprinde însă, este faptul că această modestă regulă este folosită în sute de feluri de către tot felul de persoane necunoscute pentru a ne determina să ne conformăm cererilor lor.

Cea mai bună ilustrare a acestui lucru, pe care o cunosc, este exploatarea profesionistă a regulii în cadrul adunărilor Tupperware, pe care le consider o punere în scenă clasică pentru determinarea conformării clientului. Oricine este familiarizat cu modul de desfășurare al adunărilor Tupperware va recunoaște imediat folosirea în cadrul acestora a diferitelor tipuri de persuasiune pe care le-am examinat până acum:

- Reciprocitatea. Pentru început, participanții joacă un joc dotat cu premii. Cei care nu câștigă au ocazia de a alege un pachet, astfel încât toată lumea primește câte un cadou înainte de începerea vânzării propriu zise.
- Angajamentul. Participanții sunt îndemnați să descrie tuturor modul cum folosesc și beneficiile pe care le au de la produsele Tupperware pe care le dețin deja.
- Validarea. Din momentul în care începe vânzarea, fiecare produs cumpărat contribuie la ideea că toată lumea dorește produsul respectiv și, ca atare, el trebuie să fie de calitate.

Pentru a susține ceea ce se întâmplă la aceste adunări sunt prezente toate mijloacele de persuasiune. Însă adevărata forță a adunărilor Tupperware stă într-o anume regie care se bazează pe regula simpatiei. În ciuda calităților deosebite ale agentului de vânzări Tupperware, adevărata ofertă de vânzare nu vine de la această persoană complet străină. Ea vine de la un prieten al fiecăruia dintre cei prezenți în încăpere. Desigur că reprezentatul firmei solicită celor prezenți să cumpere produsele, însă persoana care determină din

punct de vedere psihologic vânzarea este cea de alături, care zâmbeste, sporovăiește și servește răcoritoare. Este vorba despre gazda adunării, cea care și-a adunat la un loc prietenele pentru o demonstrație în propria locuință, și care, după cum știe toată lumea, obține un profit din fiecare produs vândut în cadrul adunării.

Oferind gazdei întâlnirii un procent din vânzare, Tupperware Home Parties Corporation face în așa fel încât clienții săi să cumpere produsele de la un prieten și nu de la un agent de vânzări necunoscut. Astfel, atractivitatea, căldura, siguranța și obligațiile inerente unei legături de prietenie devin ponderea principală a regiei vânzării (Taylor, 1978). Cercetătorii din domeniul consumului care au examinat legăturile sociale dintre gazdă și participanții la astfel de întâlniri casnice au remarcat forța abordării companiei. Tăria unei astfel de legături sociale este de două ori mai puternică în determinarea unei vânzări decât simpla preferință a cuiva pentru produs (Frenzen&Davies, 1990). Iar rezultatele sunt remarcabile. Recent, s-a estimat că vânzările Tupperware depășesc cifra de 2,5 milioane de dolari zilnic! Succesul Tupperware s-a răspândit în întreaga lume, în Europa, America Latină și Asia, în locuri unde căminul, într-o adevărată rețea de prieteni, este mult mai semnificativ decât în Statele Unite (Markus&Kitayama, 1991; Triandis, 1995). Rezultatul este că, în momentul de față, mai puțin de un sfert din vânzările Tupperware se fac în America de Nord.

Este interesant faptul că clienții par a fi pe deplin conștienți de prezența presiunii din cadrul unei adunări Tupperware. Unora nu le pasă, însă altora da, și aceștia par a nu ști cum să o evite. O doamnă cu care am vorbit își descria reacțiile cu o voce în care se putea sesiza ceva mai mult decât frustrare:

Ajunsesem să detest invitațiile la adunările Tupperware. Aveam toate cutiile lor de care aveam nevoie, și, dacă mi-aș mai fi dorit câteva puteam să cumpăr unele mai ieftine de la un alt producător, de la magazin. Însă, atunci când te invită un prieten, trebuie să te duci. Iar

când ajung acolo, simt că trebuie să cumpăr ceva. Ce pot face? O fac pentru o prietenă.



Întrunirea Tupperware

Compania Tupperware Home Party se laudă cu siguranța sistemului de închidere al containerelor sale etanșe. Iar vânzările lor sunt la fel de sigure. Adevărata siguranță este însă conferită de legăturile strânse existente între participantele la întruniri și gazdele acestora.

Cu o aliată atât de puternică cum este prietenia, nu e de mirare că Tupperware Corporation a renunțat la magazine, preferând vânzarea la domiciliu. Statisticile arată că la fiecare 2,7 secunde, undeva, începe o adunare Tupperware. Fără îndoială că și alți profesioniști ai persuasiunii cunosc potențialul pe care îl avem de a spune da unei persoane pe care o cunoaștem și o simpatizăm. Să luăm de exemplu numărul din ce în ce mai mare de organizații de caritate care recrutează voluntari pentru colectarea de fonduri în zonele unde locuiesc. Acestea cunosc foarte bine că ne este greu să refuzăm o cerere atunci când aceasta vine de la un prieten sau vecin.

Alți profesioniști ai persuasiunii și-au dat seama că un prieten nici măcar nu are nevoie să fie de față pentru a fi eficient. Adesea, este suficientă doar menționarea numelui unui prieten. Shaklee Corporation,

specializată și ea în vânzarea la domiciliu a diferite produse casnice, își instruește agenții de vânzare să folosească metoda „lanțului fără sfârșit” pentru a găsi noi clienți. Când un client admite că îi place un produs, aceasta trebuie determinat să ofere nume de prieteni care ar putea fi interesați de asemenea de produs. După care, persoanele de pe respectiva listă pot fi la rândul lor abordate în vederea efectuării de vânzări și oferirea de noi nume de prieteni, care, la rândul lor, vor fi surse pentru alți potențiali clienți, și așa mai departe, într-un lanț nesfârșit.



Regula simpatiei

Iubirea și agentul de vânzări

© The New Yorker Collection 1982, J. B. Handelsman, cartoonbank.com.

Toate drepturile rezervate.

Cheia succesului acestei metode stă în faptul că fiecare potențial client primește vizita unui agent de vânzare înarmat cu numele unui prieten care „mi-a sugerat să vă caut”. A-l refuza pe vânzător în aceste

condiții devine dificil, fiind un gest aproape asemănător cu refuzul unui prieten. Manualul de vânzări Shaklee insistă asupra folosirii de către angajații săi a acestui sistem. „Ar fi greu să i se supraestimeze valoarea. Practic, o vânzare este deja pe jumătate făcută dacă ajungeți să-i telefonați sau să vizitați un potențial client și să-i spuneți că prietenul său, d-na/d-nul cutare, s-a gândit că va avea de câștigat dacă vă acordă câteva minute.”

RAPORTUL CITITORULUI 5.1

Din partea unui bărbat din Chicago

Cu toate că nu am fost niciodată la o adunare Tupperware, am recunoscut același tip de determinare prin prietenie recent, când am primit un telefon de la o agentă de vânzări a unei companii de telefonie. Femeia mi-a spus că unul dintre amicii mei mi-a introdus numele în așa numitul „cerc de numere favorite pentru familie și prieteni, MCI”.

Acest prieten este un tip cu care am crescut, dar care s-a mutat cu serviciul anul trecut în New Jersey. Mă mai sună destul de des, ca să-l pun la curent cu ce mai fac ceilalți prieteni. Vânzătoarea m-a informat că tipul economisește 20% la toate convorbirile efectuate în cadrul „cercului de numere favorite”, cu condiția ca aceștia să fie abonați ai companiei telefonice MCI. Apoi m-a întrebat dacă doresc să trec la MCI pentru a beneficia de tot bla-bla-ul lor, iar prietenul meu să economisească 20% la convorbirile cu mine.

Ideea este că nu mă interesau deloc beneficiile oferite de MCI, deoarece eram mulțumit de serviciile pe care le primeam deja de la o altă companie. Însă partea cu economia la telefoanele pe care mi le dădea prietenul meu m-a prins. Să refuz oferta de a figura pe lista lui și astfel să-l ajut să-și economisească banii ar fi reprezentat, când ar fi aflat acest lucru, o ofensă adusă prieteniei noastre. Astfel că, pentru a evita să-l insult, i-am spus femeii să mă treacă pe MCI.

Înainte mă întrebam de ce femeile se duc la adunările Tupperware numai pentru că sunt găzduite de

o prietenă, pentru a cumpăra acolo lucruri pe care nu și le doresc de fapt. Acum, nu mă mai întreb acest lucru.

Nota autorului: Acest cititor nu este singurul care poate da mărturie despre forța pe care o deține ideea „cercului de numere favorite” al companiei MCI. Când revista Consumer Reports a investigat practicile acesteia, agentul de vânzări MCI chestionat a răspuns foarte succint: „Merge de nouă ori din zece”.

A-JI FACE PRIETENI PENTRU A INFLUENȚA OAMENII

Folosirea pe scară largă a legăturii între prieteni de către cei care practică tehnicile de persuasiune ne dezvăluie foarte mult despre capacitatea pe care o are regula simpatiei de a genera un acord. Putem observa că acești profesioniști caută să extragă beneficii chiar și atunci când nu sunt prezente legături de prietenie propriu zise. Situație în care aceștia se folosesc de regula simpatiei într-un mod foarte direct: ne determină să-i plăcem pe ei.

În Detroit există cineva pe nume Joe Girard, specializat în folosirea regulii simpatiei pentru a vinde mașini Chevrolet. Folosind regula, omul a devenit bogat, având un câștig de peste 200.000\$ pe an. Cu un astfel de venit, am putea crede că este vreun director al companiei GM, sau proprietar de reprezentanță Chevrolet. Nu este așa însă. Și-a câștigat banii ca vânzător în showroom. A avut un succes fenomenal. Doisprezece ani la rând a câștigat titlul de „Vânzătorul Numărul Unu”, cu o medie de cinci automobile sau camioane pe zi. A fost numit de către prestigioasa Guinness Book of World Records „Cel mai mare vânzător din lume”.

Formula folosită de el este destul de simplă. Ea constă în oferta a doar două lucruri: un preț corect și pe cineva simpatic de la care să cumperi. „Asta e tot!”, afirmă el într-un interviu. „Să găsești vânzătorul care îți place, plus prețul. Puneți-le la un loc și aveți o vânzare”.

În regulă. Formula Joe Girard arată cât de fundamentală este regula simpatiei pentru businessul lui, însă nu ne spune suficient. În primul rând că nu aflăm

de ce anume clienții îl plac pe el mai mult decât pe alți vânzători care, și ei, oferă un preț bun. Există o chestiune crucială, și fascinantă totodată, la care formula de succes a lui Girard nu dă un răspuns. Care sunt factorii care determină o persoană să o placă pe alta? Dacă am cunoaște acest răspuns, am avansa mult pe calea înțelegerii modului în care oameni precum Joe Girard ne fac să-i plăcem, și invers, cum putem face noi pentru a fi plăcuți altora. Din fericire, oamenii de știință din domeniul științelor sociale se întreabă același lucru de decenii întregi deja. Ei au adunat mărturii care le-au permis să identifice un număr de factori care provoacă simpatia. Și, după cum vom vedea, fiecare dintre acești factori este folosit cu măiestrie de către profesioniștii persuasiunii pentru a ne mână pe drumul către „da”.

DE CE TE PLAC? DĂ-MI VOIE SĂ-ȚI ÎNȘIR MOTIVELE

Atracția fizică

Deși este general recunoscut faptul că persoanele atrăgătoare posedă un avantaj în cadrul interacțiunii sociale, descoperiri recente arată că subestimăm amploarea acestui avantaj. Se pare că posedăm cu toții un mecanism care reacționează automat la persoanele atrăgătoare. Iar reacția noastră intră în categoria a ceea ce oamenii de știință de specialitate numesc efect de halo. Acesta se produce atunci când o trăsătură pozitivă caracteristică a unei persoane domină prin prezența ei modul în care respectiva persoană este percepută de către ceilalți. Astăzi, este un lucru cert faptul că atractivitatea este reprezentată de o astfel de trăsătură caracteristică.

Cercetările arată că atribuim în mod automat unei persoane atrăgătoare trăsături pozitive precum talentul, bunătatea, onestitatea și inteligența (Eagly, Ashmore, Makhijani&Longo, 1991). Mai mult, facem aceste judecăți de valoare fără să fim conștienți de rolul pe care îl joacă în acest proces atractivitatea. Personal, pe mine mă sperie unele dintre consecințele presupunerii inconștiente că „frumos egal bun”. De exemplu, un studiu din 1974 efectuat asupra alegerilor federale din

Canada a descoperit că acei candidați care erau atrăgători au primit de două ori și jumătate mai multe voturi decât candidații considerați neatrăgători (Efran&Patterson, 1976). În ciuda acestor dovezi clare de favorizare a candidaților arătoși, cercetări ulterioare au demonstrat că votanții nici măcar nu și-au dat seama de atitudinea lor părtinitoare. În fapt, 73% dintre votanții canadieni care au fost sondați au negat în cei mai vehemenți termeni cu putință faptul că votul lor a fost influențat de aparența fizică a candidatului, numai 14% acceptând posibilitatea unei astfel de influențe (Efran&Patterson, 1976). Desigur că votanții pot nega oricât doresc impactul atractivității fizice asupra eligibilității unui candidat, însă dovezile în acest sens îi confirmă indubitabil prezența îngrijorătoare (Budesheim&DePaola, 1994).

Un efect similar a fost observat la interviurile în vederea angajării. Un studiu relevă faptul că, în cadrul unui interviu simulat, aspectul bine îngrijit al candidaților a acumulat mai multe decizii pozitive decât calificarea profesională – și aceasta cu toate că „angajatorii” au afirmat că aparența candidatului nu a jucat decât un rol foarte mic în deciziile lor (Mack&Rainey, 1990). Avantajul oferit angajaților atrăgători se reflectă nu numai la semnarea contractului, ci și la salariu. Studiile economiștilor asupra unor eșantioane de angajați din SUA și Canada au relevat că persoanele atrăgătoare primesc salarii cu circa 12-14% mai mari decât colegii lor mai puțin arătoși (Hammerish&Biddle, 1994).

O cercetare la fel de neliniștitoare arată că până și sistemul judiciar este și el susceptibil de influența aspectului atrăgător. După cum se pare, persoanele care arată bine au șansa de a primi un tratament mai favorabil în cadrul sistemului (Castellow, Wuensch&Moore, 1991; Downs&Lyons, 1990). De exemplu, în cadrul unui studiu efectuat în Pennsylvania (Stewart, 1980), cercetătorii au clasificat atractivitatea fizică a 74 de acuzați, bărbați, la începutul proceselor lor. Când, mai târziu, cercetătorii au verificat evidențele proceselor

pentru a vedea rezultatele, au descoperit că bărbații mai arătoși primiseră sentințe în mod semnificativ mai ușoare. De fapt, acuzații atrăgători aveau de două ori mai multe șanse de a evita condamnarea la închisoare decât acuzații neatrăgători.³³ Un alt studiu, efectuat de această dată în cadrul unui proces simulat de despăgubiri, acuzații cu aspect mai atrăgător decât victimele lor au realizat o medie de 5.623\$. Atunci însă când victimele arătau mai bine, media compensațiilor a crescut la 10.051\$. Atât femeile cât și bărbații din juriu au dovedit că s-au lăsat influențați de aspectul fizic (Kulka&Kessler, 1978).

Au existat și experimente care au demonstrat faptul că persoanele atrăgătoare au mai multe șanse de a primi ajutor la nevoie (Benson, Karabenic&Lerner, 1976), și sunt mai convingătoare atunci când este necesară schimbarea opiniilor unui public (Chaiken, 1979). Și aici, rezultatele sunt identice la ambele sexe. De exemplu, în studiul Benson privind ajutorul, persoanele atrăgătoare, atât bărbați cât și femei, au primit ajutor mult mai des, inclusiv de la cei de același sex. Apare însă o excepție, și anume atunci când persoana este percepută drept competitivă, în mod special dacă este vorba de o rivalitate de tip romantic. Lăsând însă la o parte acest aspect, este limpede că persoanele care arată bine se bucură în cadrul societății de un enorm avantaj. Acestea sunt mai plăcute, au mai multă putere de convingere, primesc mai des ajutor și sunt percepute ca având trăsături de caracter mai bune și o capacitate intelectuală superioară. După cum se pare, beneficiile unui aspect fizic plăcut încep să se acumuleze încă de timpuriu. Cercetări efectuate asupra copiilor din cursul primar arată faptul că adulții percep actele de agresiune efectuate de copiii atrăgători cu mai multă îngăduință (Dion, 1972), iar profesorii îi consideră pe aceștia mai inteligenți decât pe colegii lor mai puțin aspectuoși (Ritts, Patterson&Tubbs, 1992).

Nu mai este de mirare, deci, că haloul atractivității fizice este exploatat cu regularitate de către profesioniștii

persuasiunii. Pentru că ne plac oamenii frumoși și pentru că avem tendința de a ne conforma cererilor celor pe care îi placem, pare firesc ca programele de instruire profesională să includă și referiri la îngrijirea personală, angajatorii din domeniul vestimentației să-și aleagă personalul de vânzare dintre candidații mai atrăgători, iar escrocii de ambele sexe să arate bine.34

Asemănarea

Și, dacă nu este cazul unei aparențe fizice deosebite? În definitiv, cei mai mulți dintre noi posedă un aspect mediu. Mai există și alți factori care pot induce simpatia? După cum știu cei mai mulți dintre profesioniștii persuasiunii, există, unul dintre ei fiind asemănarea.

Ne plac persoanele asemănătoare cu noi (Byrne, 1971). Lucrul acesta este adevărat indiferent dacă asemănarea se manifestă la nivelul opiniilor, al trăsăturilor de caracter, al fondului sau al stilului de viață. Ca urmare, cei care vor să se facă plăcuți, pentru a ne putea convinge să ne conformăm dorințelor lor, pot realiza acest lucru pretinzând asemănarea cu noi prin intermediul unei întregi varietăți de mijloace.

Un bun exemplu îl constituie îmbrăcămintea. O serie de studii au arătat că suntem înclinați să-i ajutăm pe cei îmbrăcați asemănător cu noi. Într-unul dintre acestea, făcut la începutul anilor 1970, când oamenii se îmbrăcau fie „hippie” fie „normal”, cercetătorii s-au îmbrăcat hippie și normal și au umblat prin campus cerând o monedă pentru a da un telefon. Atunci când a fost vorba de o îmbrăcămintă similară celei purtate de către majoritatea studenților, cererea a fost onorată în mai mult de două treimi din cazuri. Însă, atunci când a fost diferită, înțelegerea s-a manifestat în mai puțin de jumătate din cazuri (Emswiller, Deaux&Willits, 1971). Un alt experiment a pus în evidență automatismul răspunsului nostru. Participanții la un marș împotriva războiului au fost mai dispuși să semneze o petiție atunci când persoana care o prezenta era îmbrăcată în același fel, făcând acest lucru chiar fără să citească despre ce anume este vorba (Suedfeld, Bochner&Matas, 1971). Declic automat!

O altă modalitate de manipulare a asemănării este aceea de a pretinde existența unui fundal și a unor preocupări comune. De exemplu, vânzătorii de mașini sunt instruiți să depisteze astfel de elemente de asemănare la un client. Dacă în portbagaj există un echipament de camping, vânzătorul poate aduce vorba despre cât de mult îi place să evadeze din oraș ori de câte ori are ocazia. Dacă observă o trusă de golf, va face o remarcă privitoare la partida pe care o va avea după amiază, dacă nu plouă. Iar dacă mașina cu care a venit clientul provine din altă localitate, va menționa, cu un aer surprins, faptul că el sau soția, s-au născut acolo.

Oricât ar părea de caraghios, aceste elemente de asemănare funcționează (Brewer, 1979). Un cercetător care a examinat evidențele unor companii de asigurări a evidențiat faptul că un client este mai dispus să cumpere o asigurare dacă agentul respectiv are vârstă, religie, opțiuni politice sau obiceiuri privind fumatul similare cu ale sale (Evans, 1963). Un alt cercetător a reușit să crească în mod semnificativ numărul celor care au răspuns la un sondaj prin poștă atunci când a schimbat un detaliu al cererii sale: a făcut astfel încât numele persoanei care solicita participarea la sondaj să fie asemănător cu cel al adresantului. Astfel, Robert Greer a primit un formular de sondaj de la Bob Gregar, iar Cynthia Johnston de la Cindy Johanson. Aceste aparent mărunte coincidențe pot afecta decizii care le depășesc pe cele privind alegerea agentului de asigurare sau al cui sondaj îl completezi. Ele pot afecta, de pildă, deciziile privind a cui viață o salvezi. Atunci când au fost solicitați să facă o listă de așteptare bazată pe merit cu pacienții care au nevoie de tratament urgent la rinichi, oamenii au ales în funcție de apartenența la partidul politic propriu (Furnham, 1996).

Pentru că până și cele mai mici asemănări pot influența un răspuns pozitiv din partea celui alt, și pentru că o spoială de asemănare nu este deloc greu de fabricat, atrag atenția asupra faptului că este necesară o precauție extremă în prezența celor care, dorind ceva

de la dumneavoastră, pretind a fi „exact la fel”.³⁵ În zilele noastre, este recomandabil să fim precauți în preajma vânzătorilor care par a semăna cu noi. Și aceasta pentru că multe programe de instruire își îndeamnă participanții să „reflecte și să adopte” postura corporală a clientului, starea de spirit și stilul verbal ale acestuia, pentru că aceste elemente de asemănare și-au dovedit eficiența, conducând la rezultate pozitive (Chartrand&Bargh, 1999; Locke&Horowitz, 1990; Woodside&Davenport, 1974).

Complimentele

Actorul McLean Stevenson descria cândva modul în care soția lui l-a păcălit să se căsătorească: „Mi-a spus că mă place”. Deși destinată ca glumă, remarca lui are și un aspect instructiv. Informația privind faptul că cineva ne place poate fi un mijloc extraordinar de eficient de producere a unui sentiment reciproc și a dorinței de conformare (Berscheid&Walster, 1978; Howard, Gengler&Jain, 1995, 1997). De aceea, de obicei, atunci când cineva ne flatează sau afirmă că are afinități similare cu ale noastre, probabil că va dori ceva de la noi.

Să ne aducem aminte de Joe Girard, „cel mai mare vânzător de mașini”, care spunea că secretul succesului său stă în faptul că îi determină pe clienți să-l placă. În acest sens, el făcea un lucru care poate părea deopotrivă aiurea și costisitor. În fiecare lună, trimitea fiecăruia dintre cei 13.000 de foști clienți o felicitare care conținea un mesaj tipărit care se schimba de fiecare dată (Happy New Year, Happy Valentine’s Day, Happy Thanksgiving, și așa mai departe), și un altul care era mereu același: „Îmi placi”. După cum spunea Joe însuși, „Pe felicitare nu era nimic altceva decât numele meu. Le spuneam că îmi place de ei”.

„Îmi placi.” Venea prin poștă în fiecare lună, de 12 ori pe an, în fiecare an, cu precizie de ceasornic. „Îmi placi”, pe o felicitare care ajungea la 13.000 de persoane. Cum ar putea să funcționeze eficient o declarație atât de impersonală, atât de evident creată

pentru a vinde mașini? Joe Girardi știa cum și o persoană care a avut un asemenea succes în carieră precum el merită atenția noastră. Joe a înțeles un lucru important despre natura umană, și anume faptul că ne place la nebunie să fim flatați. Cu toate că naivitatea noastră își are și ea limitele ei, în special în situația când suntem siguri că persoana care ne flatează încearcă să ne manipuleze (JonesWortman, 1973), avem de regulă tendința de a crede lauda și de a ne plăcea de persoana care ne-o adresează – cel mai adesea atunci când nu este adevărată (Byrne, Rasche&Kelley, 1974).

Un experiment efectuat în Carolina de Nord asupra unui grup de subiecți bărbați, dezvăluie cât suntem de neajutorați în fața laudei. Participanții la acest studiu, împărțiți în trei grupe, au primit comentarii la adresa persoanei lor din partea cuiva care avea nevoie de o favoare. Unii au primit doar comentarii pozitive, alții doar negative, și alții mixte. Au apărut trei rezultate. Primul rezultat arăta că evaluatorul care oferise numai comentarii pozitive a fost cel mai simpatizat. Cel de al doilea arăta faptul că tendința s-a menținut chiar și atunci când subiecții și-au dat seama că cel care îi flata o făcea din interes. În fine, cel de al treilea rezultat, a arătat faptul că flatarea, spre deosebire de celelalte două tipuri de comentariu, nu trebuie să fie neapărat corectă pentru a avea efect. Comentariile pur pozitive, flatante, au produs la fel de multă simpatie și când au fost adevărate și când au fost neadevărate (Drachman, deCarufel&Insko, 1978).



Cercul de vânzare

Vânzările în domeniul imobiliar folosesc de mult timp tehnica influențării prin asemănare.

The Penguin Leunig © 1983, Michael leunig, Penguin Books Australia Ltd.

După cum se pare, avem o reacție automată atât de pozitivă la complimente încât putem cădea victime oricui se folosește de ele pentru a ne câștiga favoarea, chiar și într-un mod evident. Declic automat! Văzut din această perspectivă, întregul efort de a tipări și expedia un total de peste 150.000 de felicitări cu „Îmi placți”, în fiecare an, nu mai pare chiar nebunesc și nici costisitor.

Contact și cooperare

De cele mai multe ori, ne plac lucrurile care ne sunt familiare (Zajonc, 1968). Pentru a vă convinge singuri de acest lucru, încercați un mic experiment. Printați o fotografie care înfățișează figura dumneavoastră în poziția normală și una invers, astfel încât stânga și dreapta să fie inversate. Hotărâți apoi care dintre cele două arată mai bine și rugați apoi un prieten să facă același lucru. Dacă sunteți ca grupul de femei din Milwaukee cu care acest experiment a fost deja efectuat,

veți băga de seamă ceva ciudat: prietenul va prefera originalul, în timp ce dumneavoastră imaginea inversată. De ce? Pentru că amândoi veți răspunde favorabil figurii celei mai familiare. Prietenul celei pe care o vede întreaga lume, iar dumneavoastră celei pe care o vedeți zilnic reflectată în oglindă (Mita, Dermer&Knight, 1977).

Datorită efectului pe care îl are asupra simpatiei față de cineva, familiaritatea joacă un rol important în deciziile pe care le luăm cu privire la tot felul de lucruri, inclusiv la politicienii pe care îi alegem (Grush, 1980; Grush, McKeough&Ahlering, 1978). Se pare că în cursul scrutinului secret, votanții pot alege un candidat anume în baza familiarității numelui acestuia. În timpul unor controversate alegeri din Ohio, în urmă cu câțiva ani, cineva care avea șanse foarte mici de a câștiga cursa electorală pentru ocuparea funcției de procuror general și-a atras victoria de partea lui schimbându-și numele, imediat înaintea scrutinului, în Brown – un nume cu mare rezonanță în tradiția politică a statului Ohio.

Despre ce este vorba? Răspunsul rezidă parțial în faptul că familiaritatea influențează în mod inconștient simpatia. Cel mai adesea nu ne dăm seama de faptul că numărul de expuneri la un lucru ne influențează atitudinea față de acel lucru. De exemplu, în cadrul unui experiment, fețele câtorva persoane au fost proiectate pe un ecran cu suficientă viteză astfel încât subiecții să nu le poată recunoaște ulterior. Și, cu toate acestea, cu cât o figură a fost proiectată mai des, cu atât ea a devenit mai plăcută în cadrul întâlnirii față în față care a urmat. Iar pentru că gradul de influență socială depinde de nivelul de simpatie al persoanei, subiecții s-au dovedit a fi mai influențați de opiniile celor ale căror figuri apăruseră pe ecran mai des (Bornstein, Leone&Galley, 1987).

Bazându-se pe dovezile care arată că avem o înclinație mai mare către lucrurile cu care am avut deja contact, există opinia că pentru îmbunătățirea relațiilor interrasiale este recomandabilă o abordare de tip „contact”. Argumentul ar fi acela că prin simpla expunere

reciprocă, la nivel de egalitate, a persoanelor de etnii diferite, acestea vor ajunge în mod natural să se simpatizeze reciproc. Cu toate acestea, atunci când a fost verificată integrarea în cadrul școlilor, o zonă care oferă cel mai bun teren de testare a acestui tip de abordare, s-a descoperit un model complet opus. Desegregarea școlară pare a spori nivelul prejudecăților, în acest caz între albi și negri, în loc să le reducă (Stephan, 1978).

Să zăbovim puțin asupra acestui subiect, al desegregării școlare. Oricât de bine intenționați ar fi promotorii armoniei interracială prin intermediul contactului simplu, direct, abordarea lor nu pare a fi rodnică din cauza faptului că argumentul pe care se bazează este extrem de prost interpretat (Gerard, 1983; Maruyama, Miller&Holtz, 1986). Mai întâi, cercetătorii au relevat faptul că ambientul școlar nu este un creuzet în care colegii interacționează la fel precum membrii grupului etnic. După atâția ani de integrare rasială la nivelul școlii, integrarea socială este, iată, extrem de redusă. Elevii continuă să se adune pe afinități etnice, separați de cele mai multe ori de restul grupurilor (Rogers, Hennigan, Bowman&Miller, 1984; Oskamp&Schultz, 1998). Apoi, chiar și dacă ar exista un nivel mai ridicat de interacțiune interetnică, cercetările arată limpede că familiarizarea prin contact repetat cu ceva nu conduce neapărat la simpatie față de respectivul lucru (Gaertner, 1999). În realitate, expunerea continuă la condiții dificile precum frustrarea, conflictul sau competiția, sau la obiecte ori persoane neagreabile, conduce la un efect contrar (Burgess&Sales, 1971; Swap, 1977; Zajonc, Markus&Wilson, 1974). Iar sala de clasă tipică a Americii nu face altceva decât să întrețină aceste condiții neprielnice.

Să vedem lămuririle pe care le aduce raportul psihologului Elliot Aronson, consultant al autorităților școlare din Austin, Texas. Descrierea pe care o face acesta procedurilor educaționale în clasele standard se poate extinde la aproape toate școlile publice din Statele

Unite:

În general, sistemul lucrează astfel: profesorul stă în fața clasei și pune întrebări. Șase, șapte copii se frământă în scaune și își agită mâinile în fața lui, dornici să fie ascultați pentru a demonstra cât sunt de deștepți. Alți câțiva stau tăcuți cu privirea ațintită într-o parte, încercând să pară invizibili. În momentul în care profesorul numește un copil, se pot vedea expresii de dezamăgire pe fețele elevilor conștiincioși, care ratează astfel ocazia de a fi apreciați de către profesor. Pe fețele celorlalți, care nu cunoșteau răspunsul, veți citi ușurare. ... Jocul acesta este foarte competitiv și are o miză importantă, deoarece copiii se întrec pentru dragostea și aprobarea unuia dintre cei doi, sau trei, cei mai importanți oameni din întreaga lor lume.

În realitate, acest proces de învățare garantează faptul că elevii nu vor deprinde de loc simpatia și înțelegerea reciprocă. Raportați-vă la propria dumneavoastră experiență școlară. Dacă știți răspunsul și profesorul ridică pe altcineva, vă doreați, probabil, ca acel copil să facă o greșală pentru ca dumneavoastră să aveți o nouă șansă de a vă etala cunoștințele. Dacă ridicați mâna să răspundeți și greșeați, sau chiar nu ridicați deloc mâna, probabil că îi invidiați pe colegii de clasă care știau răspunsul. Copiii care nu reușesc în cadrul acestui sistem devin invidioși și rânchiiuși pe succesul celorlalți, considerându-i preferați de către profesor sau recurgând chiar la violență față de ei. La rândul lor, elevii studioși dezvoltă adesea un dispreț față de cei lipsiți de merite, numindu-i tâmpiți sau proști (Aronson, 1975, pp. 44, 47).

Ne mai mirăm, atunci, de ce desegregarea școlară strictă conduce de multe ori la prejudecăți și mai mari, în loc să le reducă? – fie că se aplică la transportul școlar, la arondarea școlilor sau la închiderea acestora. Nici nu ne putem aștepta la altceva atunci când copiii noștri își găsesc prietenii și contactele sociale în interiorul grupului etnic, venind în contact repetat cu alte grupuri doar în cazanul competițional al sălii de clasă.

Avem la îndemână soluții pentru aceste probleme? O posibilitate ar reprezenta-o renunțarea la tentativele de integrare la nivelul școlii – însă acest lucru pare foarte puțin probabil. Chiar dacă ar fi să ignorăm inevitabilele probleme legale și constituționale, precum și disputele sociale pe care le-ar provoca o astfel de măsură, mai există, totuși, și motive care susțin continuarea integrării la nivelul sălii de clasă. De exemplu, după desegregare, în vreme ce realizările școlare ale elevilor albi rămân constante, performanțele școlare ale elevilor minoritari cresc chiar și de zece ori (Stephan, 1978).

Trebuie să fim precauți în abordarea desegregării școlilor, pentru a nu strica totul. Ideal ar fi să putem abandona complet segregarea obținând o societate integrată. Deocamdată, însă, societatea se bălăcește într-o mare de ostilitate rasială. Din fericire, există, totuși, o rază de speranță reală, venită din partea specialiștilor în științele educației sub forma conceptului de „învățare cooperativă”, care ar putea conduce la drenarea ostilității din societatea noastră. Bazându-se pe faptul că cea mai mare parte a prejudecăților acute existente la nivelul clasei pare a emerge din expunerea prelungită la ideea de rivalitate între grupuri, educatorii despre care vorbim au experimentat formule de învățare în care se promovează, în locul spiritului competitiv, cooperarea între colegi.

În tabără

Pentru a înțelege logica abordării cooperative, să ne uităm puțin la fascinantul program de cercetare școlară realizat de omul de știință de origine turcă Muzafer Sherif împreună cu un colectiv (Sherif, Harvey, White, Hood&Sherif, 1961). Pornind de la tema conflictului inter-grup, echipa de cercetare a hotărât să investigheze problema la nivelul taberelor de vară pentru băieți. Fără ca băieții să sesizeze vreodată faptul că sunt subiecte ale unui experiment, Sherif și echipa lui au modificat în mod consistent mediul din tabără astfel încât să poată observa efectele asupra relațiilor de grup.

Ceea ce au aflat imediat din experimentul lor a fost

faptul că nu trebuie prea mult pentru a provoca diferite feluri de ostilitate. De exemplu, simpla separare în două cabane dormitor a fost suficientă pentru a induce un sentiment de rivalitate de tip „noi contra lor”. Procesul de rivalitate a fost accelerat când cele două grupuri și-au luat nume (Vulturii și Șerpii cu clopoței). Curând, băieții au început să minimalizeze calitățile și realizările celorlalți. Aceste manifestări de ostilitate au fost, însă, minore în comparație cu ce s-a petrecut atunci când experimentatorii au introdus în cadrul întâlnirilor dintre cele două grupuri activități competiționale. Căutarea de comori, trasul frânghiei și concursurile atletice au generat confruntări deschise și porecle, în timpul concursurilor membrii echipei adverse fiind numiți trișori, spioni și rable. Mai apoi au avut loc raiduri împotriva dormitorului advers, au fost furate și arse steagurile adversarilor, au fost scrise cuvinte de amenințare, iar încăierările din sala de mese deveniseră ceva obișnuit.

În această etapă, cercetătorilor le-a fost cât se poate de limpede că rețeta discordiei este simplă și rapidă: separă participanții în grupuri și lasă-i să zacă o vreme în suc propriu. Apoi amestecă cele două grupuri în focul unei competiții continue. Rezultatul este imediat: adversitate și ură între grupuri.

Mai dificilă s-a dovedit însă găsirea modului de eliminare a ostilității accentuate. Pentru început, au încercat întâlnirile dese între cele două bande rivale. Însă chiar și atunci când activitățile erau plăcute, ca de exemplu vizionarea de filme sau participarea la evenimente sociale, rezultatele se dovedeau dezastruoase. Picnicurile generau bătăi cu mâncare, programele distractive dădeau ocazia etalării talentelor la fluierat, iar rândul comun la masă a degenerat în concursuri de împins. În acest moment, Sherif și echipa lui au început să creadă că, precum Dr. Frankenstein, au creat un monstru pe care nu îl mai pot ține sub control. După care, în momentul de maximă tensiune al demersului lor, au încercat o strategie nouă, deopotrivă simplă și eficientă.

Au elaborat o serie de situații în care competiția între grupuri i-ar fi afectat pe toți deopotrivă. Astfel că, pentru binele comun, era necesară colaborarea. De exemplu, după o zi întreagă de excursie, singura mașină disponibilă pentru a merge în oraș după hrană a „rămas” blocată. În consecință, băieții s-au adunat la un loc și au împins-o până când a luat-o din loc. Cu altă ocazie, cercetătorii au aranjat o întrerupere a alimentării cu apă a taberei. În fața unei crize care îi afecta pe toți și înțelegând necesitatea unei acțiuni comune, băieții s-au organizat în deplină armonie astfel încât să rezolve problema până la lăsarea serii. Într-o altă ocazie care necesita cooperarea, băieții au fost informați că se putea închiria și proiecta un film dorit de toată lumea, însă prețul era prea mare pentru bugetul taberei. Înțelegând faptul că nu exista altă soluție decât combinarea resurselor, băieții și-au pus la un loc banii, după care au petrecut o seară foarte plăcută de vizionare.

Deși nu au fost imediate, consecințele acestor inițiative în direcția cooperării s-au dovedit remarcabile. Succesul eforturilor conjugate în vederea atingerii unui țel comun au creat punți stabile peste falia care separa cele două grupuri. Nu peste mult timp, atacurile verbale au încetat, la fel și hârjoneala la rândul de la sala de mese, iar băieții au început să se așeze la masă fără să mai țină cont de grup. În plus, atunci când li s-a cerut să scrie care sunt cei mai buni prieteni ai lor, pe listă nu au mai fost trecute doar nume din propriul grup. Unii au fost chiar recunoscători pentru faptul că li s-a dat ocazia de a-și modifica preferințele, pentru că între timp, de la ultima solicitare în acest sens, se răzgândiseră. La un moment dat, băieții au cerut să revină în tabără de la activități într-un singur autobuz – lucru care, nu cu mult timp înainte, ar fi provocat o adevărată isterie. Când autobuzul a făcut o oprire la un chioșc cu răcoritoare, băieții dintr-un grup, având asupra lor un total de doar 5\$, au hotărât să-și trateze foștii adversari cu câte un milk shake!

Putem, desigur, identifica sursa acestei

surprinzătoare răsturnări de situație în momentele în care băieții au fost nevoiți să se vadă unii pe ceilalți ca aliați și nu ca adversari. Procedura cea mai dificilă în acest sens pentru experimenterii fiind aceea de a impune grupurilor țeluri comune. Iar ceea ce i-a determinat pe membrii celor două grupuri rivale să se considere reciproc tipi cumsecade, ajutoare de încredere, prieteni și prieteni ai prietenilor, a fost necesitatea de a coopera pentru atingerea acestor țeluri comune (Wright, Aaron, McLaughlin-Volpe&Ropp, 1997). Din clipa în care din eforturile comune a izvorât succesul, nu a mai fost posibilă menținerea sentimentelor de ostilitate față de niște oameni care ți-au fost alături, în aceeași echipă. 36
Înapoi, la școală

În confuzia generată de tensiunile rasiale care au urmat desegregării școlilor, unii psihologi educaționali au început să descopere relevanța studiului lui Sherif și al echipei sale de cercetare pentru organizarea și activitatea la clasă. Dacă ar putea fi introduse modificări care să prevadă reuniuni interetnice ocazionale, de cooperare, în vederea obținerii unui succes mutual, fie și numai la nivelul învățării propriu zise, poate că acest lucru va da ocazia legării unor relații de prietenie dincolo de bariera grupului. Deși în acest sens au fost dezvoltate proiecte în diferite state americane (S.W. Cook, 1990; DeVries&Slavin, 1978; D.W. Johnson&R.T. Johnson, 1983; Oskamp&Schultz, 1998), un demers foarte interesant – numit clasă intercalată – a fost efectuat de Elliot Aronson împreună cu echipa sa în Texas și California (Aronson, Stephan, Sikes, Blaney&Snapp, 1978).

Esența intercalării în vederea studiului rezidă în cerința ca elevii să învețe împreună pentru pregătirea unei testări. Acest scop poate fi atins grupându-se elevii în echipe care să lucreze în comun, fiecărui elev oferindu-i-se numai o parte din informația necesară trecerii testului – ca o piesă dintr-un puzzle. În acest cadru, elevii sunt nevoiți să se învețe și să se ajute unii pe ceilalți. Altfel spus, pentru a reuși, fiecare are nevoie

de celălalt. La fel cum băieții din tabăra lui Sherif efectuau sarcini care nu puteau fi duse la bun sfârșit decât printr-un efort comun, și elevii vor deveni aliați și nu inamici.



După cum relevă studiile efectuate, metoda învățării intercalate nu este numai un mijloc eficient de promovare a prieteniei și cooperării între grupurile etnice, ci dezvoltă și respectul de sine al elevilor, plăcerea de a veni la școală, precum și nivelul notelor.

Verificat în noile clase desegregate, modul intercalat de învățare a produs rezultate impresionante. Studiile au arătat că, în comparație cu alte clase din aceeași școală, în care se folosea metoda tradițională, învățarea prin metoda intercalării a stimulat în mod semnificativ atât legarea de prietenii cât și reducerea prejudecăților între grupurile etnice. În afară de diminuarea ostilității, au mai existat și alte avantaje. S-au îmbunătățit astfel respectul de sine al minoritarilor, atașamentul lor față de școală și rezultatele testărilor. Au avut de câștigat și elevii albi. Și la ei au crescut respectul de sine și atașamentul față de școală, iar în ceea ce privește rezultatele la învățătură, testele lor au fost cel puțin la fel de bune ca și cele ale albilor din clasele tradiționale (Aronson, Bridgeman&Geffner, 1978).

Atunci când există rezultate pozitive precum cele obținute cu clasele intercalate, apare tendința de

exagerare a entuziasmului față de aflarea unei soluții simple la o problemă dificilă. Aceasta, în ciuda faptului că ar trebui să se cunoască din experiență că astfel de probleme cedează foarte rar în fața unui remediu simplu. Lucru adevărat și în acest caz. Problemele sunt complexe chiar și în interiorul procedurilor de învățare folosite de metoda intercalării (Rosenfield&Stephan, 1981; Slavin, 1983). Mai înainte de a ne simți pe deplin mulțumiți cu această metodă, sau cu orice altă metodă similară de învățare și deprindere a simpatiei, este necesară mult mai multă muncă de cercetare pentru a se determina cât de frecvent, în ce doze, la ce vârste și în ce tip de grupuri pot fi eficiente strategiile cooperative. De asemenea, mai trebuie determinate și cele mai bune modalități prin care profesorii pot institui la clasă noile metode – aceasta, dacă vor ajunge să le instituie vreodată. Tehnicile cooperative de învățare nu numai că reprezintă o îndepărtare radicală de la rutina tradițională, cu care sunt familiarizați mulți dintre profesori, ci pot pune chiar în pericol importanța rolului acestuia în sala de clasă, prin alocarea unei părți din actul predării elevilor înșiși. În cele din urmă, trebuie să admitem faptul că și competiția își are rolul ei, ea putând servi ca factor motor al acțiunilor care se doresc a fi exercitate de către elevi, precum și ca element important în construcția respectului de sine. Astfel că, în cele din urmă, sarcina principală nu va fi aceea de eliminare a competiției din cadrul activităților școlare ci, prin normalizarea tehnicilor de cooperare, care aduc laolaltă membrii grupurilor etnice și conduc la remarcabile rezultate pozitive în direcția integrării, de spargere a monopolului pe care aceasta îl deține în sălile de clasă.

În ceea ce mă privește, nu pot în acest sens decât să mă simt încurajat de dovezile prezente. Vorbind cu studenții mei, sau chiar cu prietenii și cunoscuții, despre perspectivele metodei cooperării în actul didactic, mă simt optimist. De prea mult timp școlile publice au devenit surse numai de știri sumbre cu privire la nivelul scăzut al cunoștințelor, al uzurii profesorilor, criminalitatea

crescândă și, desigur, conflictul rasial. Cel puțin, acum, a apărut o fisură în acest tablou întunecat, lucru care nu poate decât să mă bucure sincer.

Care a fost scopul acestei digresiuni privind efectele desegregării școlare în cadrul relațiilor interrasiale? Scopul a fost, de fapt, dublu. Mai întâi, reliefaarea faptului că, deși familiarizarea prin contact duce, de regulă, către o creștere a simpatiei reciproce, dacă contactul implică experiențe neplăcute rezultatul va fi exact opus. Astfel, atunci când copii din diferite grupuri rasiale sunt azvârliți în competiția aspră și neîncetată prezentă în sălile de clasă americane, ne putem aștepta la o înrăutățire a stării de ostilitate – lucru care se și întâmplă. În al doilea rând, dovezile care arată că învățarea în echipă reprezintă un antidot al acestei probleme ne vorbesc despre impactul masiv al cooperării asupra procesului de câștigare a simpatiei.

Mai înainte de a accepta ideea cooperării în calitate de factor generator de simpatie, trebuie să o supunem unui test de verificare. Se folosesc de ea practicanții tehnicilor de persuasiune, de o manieră sistematică, pentru a ne determina să-i simpatizăm și, în consecință, să ne conformăm cererilor lor? Atunci când ea se manifestă în mod firesc într-o situație dată, este scoasă în mod deliberat în evidență? Este amplificată atunci când prezența ei este modestă? Și, cea mai instructivă întrebare, o fabrică aceștia în situațiile când ea lipsește cu totul?

După cum se pare, cooperarea trece testul cu brio. Profesioniștii persuasiunii se străduiesc în mod constant să ne convingă că noi și ei lucrăm împreună pentru același scop, că trebuie să „tragem laolaltă” pentru beneficiul reciproc, și că ei, în esență, nu sunt altceva decât coechipierii noștri. Se pot da în acest sens o mulțime de exemple. Cele mai multe ne sunt familiare, cum ar fi vânzătorii de mașini care ne țin partea „luptându-se” cu șefii lor pentru a ne asigura o înțelegere convenabilă.³⁷ Însă, o ilustrare spectaculoasă vine dintr-un loc pe care puțini dintre noi l-au cunoscut

nemijlocit, și aceasta pentru că profesioniștii de acolo nu sunt alții decât anchetatorii poliției, a căror misiune este aceea de a determina suspectii să mărturisească fapta comisă.

În ultima vreme, tribunalele americane au impus o serie de restricții privind modalitatea de prelucrare a suspectilor, în mod special în ceea ce privește extragerea mărturisirilor. Astfel că, din cauza temerilor că dosarele de anchetă vor fi respinse, multe dintre procedurile folosite în trecut nu mai sunt utilizate azi. Însă, tribunalele nu au considerat că există nimic inadmisibil în ceea ce privește folosirea în cadrul anchetei a psihologiei subtile. În consecință, anchetatorii criminaliști recurg din ce în ce mai mult la metode în genul celei numite „polițist bun/polițist rău”.

Metoda aceasta funcționează după cum urmează: de exemplu, un tânăr suspect de jaf, căruia i-au fost aduse la cunoștință drepturile și care își susține nevinovăția, este introdus într-o cameră pentru a fi interogat de o pereche de polițiști. Unul dintre aceștia, fie pentru că i se potrivește mai bine rolul, fie pentru că pur și simplu i-a venit lui rândul, joacă rolul polițistului rău. Încă înainte ca suspectul să ia loc, el începe să-l înjure pe „nenorocit” pentru jaf. Până la încheierea sesiunii, fiecare vorbă a lui va fi acompaniată de sunete amenințătoare. Pentru a-și întări punctul de vedere, el va lovi scaunul pe care este așezat suspectul. Iar atunci când îl privește, dă senzația că se uită la un morman de gunoi. Dacă suspectul replică față de acuzațiile aduse de polițistul rău, sau pur și simplu nu îl ignoră, acesta devine livid. Furia lui atinge paroxismul. Se jură că va face tot posibilul pentru a obține sentința maximă, și amenință că prietenii lui de la procuratură vor afla despre atitudinea lui necooperantă și vor acționa în consecință.

Pentru început, polițistul bun, colegul polițistului rău, stă undeva deoparte. Apoi, încet, începe să-și facă simțită prezența. Mai întâi vorbește numai cu polițistul cel rău, încercând să-i mai tempereze furia. „Calmează-te...

calmează-te.” Polițistul rău reacționează însă: „Nu-mi spune mie să mă calmez, da, când ăsta mă minte în față! Îi urăsc pe nenorociții ăștia!”. Puțin mai târziu, polițistul bun va spune ceva în beneficiul suspectului: „Mai ușor, nu vezi că e un puști?”. Deși nu îl ajută prea mult, în comparație cu calificativele pe care i le adresează polițistul cel rău, cuvintele acestea îi sună ca o muzică. Polițistul rău nu se lasă convins: „Ce puști?! Care puști?! ăsta e un derbedeu! Nimic altceva. Are peste 18 ani, și pot să-l ascund în pârnaie de o să-l caute pe-acolo cu lanterna”.

Acum, polițistul bun începe să vorbească direct cu suspectul. Îi spune pe nume și scoate în relief aspectele convenabile ale cazului. „Îți spun eu că e bine că nu a fost nimeni rănit și că nu ai fost înarmat. La sentință, chestia asta o să dea bine.” Dacă suspectul persistă în a-și afirma nevinovăția, intervine din nou în forță polițistul rău, cu înjurături și amenințări. În acest moment, polițistul bun îl oprește, dându-i niște bani: „Gata. Cred că avem nevoie cu toții de o cafea. Te duci tu să aduci trei pahare de la automat?”.

După ce polițistul cel rău iese, intră în scenă polițistul cel bun: „Fii atent la mine. Nu știu de ce, dar colegul meu nu te place deloc și o să te agațe cu ceva. Poate, pentru că deja avem destule dovezi. Să știi că nu minte cu procuratura care are grijă de cei care nu cooperează în anchetă. O să iei cinci ani. Cinci ani! Eu nu vreau să te văd în situația asta. Dacă recunoști că ai comis jaful, până se întoarce el, pot să preiau eu cazul și te ajut la procuratură. Dacă cooperezi cu mine, poți să iei un an, sau cel mult doi. Fă-ți și ție și mie o favoare și spune cum ai procedat, și hai să trecem de faza asta mai departe”. De destule ori, urmează mărturisirea.

Tehnica polițist bun/polițist rău funcționează din mai multe motive. Este instalată de către polițistul rău frica de o sentință lungă. Prin intermediul principiului contrastului (cap. 1), în comparație cu fiorosul polițist rău, anchetatorul care joacă rolul polițistului bun va

părea o persoană deosebit de înțeleghătoare și cumsecade (Kamisar, 1980). Și pentru că polițistul cel bun a intervenit de mai multe ori în ajutorul suspectului, ba chiar i-a făcut cinste cu o cafea, regula reciprocității presează în sensul unui contraserviciu (Rafaeli&Sutton, 1991). Totuși, principalul motiv de eficiență al acestei tehnici stă în faptul că ea oferă suspectului ideea că cineva este de partea lui, care se gândește la binele lui și care îl ajută. Fără îndoială că în majoritatea situațiilor o astfel de persoană va fi apreciată pozitiv, însă în necazul în care a intrat infractorul nostru respectiva persoană capătă alura unui salvator. Iar de la poziția de salvator până la cea de părinte de încredere nu este decât un pas.

CONDIȚIONARE ȘI ASOCIERE

„De ce dau vina pe mine, doctore?” Așa suna în receptor vocea tremurătoare a unui meteorolog de la un post local de televiziune. Omul primise numărul meu de telefon după ce sunase la departamentul de psihologie al universității mele pentru a găsi pe cineva care să-i poată răspunde la o întrebare. O întrebare care l-a nedumerit întotdeauna și care, de la o vreme, începuse să îl deranjeze și să îl deprime.

„Cred că e o nebunie, nu? Oricine știe că eu nu fac decât să prezint vremea, pe care nu am comandat-o eu, nu-i așa? Așa că, de ce primesc atâtea critici dacă vremea e proastă? Data trecută, când au fost inundații, am primit scrisori de amenințare! Un tip m-a amenințat că mă împușcă dacă nu se oprește ploaia. Pentru Dumnezeu, de-atunci sunt atent să nu pățesc ceva. La fel fac și oamenii cu care lucrez pe post! Câteodată, chiar când sunt în emisie, îmi atrag atenția asupra câte unui val de caniculă, sau altceva. Ei știu doar că nu eu sunt răspunzător, dar se pare că asta nu-i oprește. Mă puteți ajuta să pricep ce anume se întâmplă, doctore? Chestia asta mă pune la pământ.”

Am stabilit o întâlnire în biroul meu ca să stăm de vorbă. Am încercat să-i explic faptul că era victima unui tip de raționament automat care apare atunci când

oamenii percep lucruri vag legate unul de celălalt. În viața modernă astfel de situații abundă. Am considerat că cel mai potrivit exemplu merit să-l ajute pe meteorologul nostru este unul care face apel la puțină istorie antică. L-am rugat să se gândească la soarta precară pe care o aveau mesagerii în vechea Persie. Oricine era însărcinat cu rolul de curier militar avea toate motivele posibile pentru a spera din tot sufletul la victoria pe câmpul de luptă a armatei persane. Purtător al veștii celei bune, era tratat la sosirea la palat ca un adevărat erou. I se ofereau după pofta inimii mâncare, băutură și femei pe alete. Dacă, însă, mesajul lui vestea un dezastru militar, primirea era complet diferită: era ucis pe loc.

Am sperat ca ideea centrală a povestirii mele să fie înțeleasă. Am vrut ca meteorologul să fie conștient de faptul că ea este la fel de valabilă azi, ca și pe timpul anticei Persii. Natura proprie veștii proaste se reflectă asupra celui care o anunță. Există o înclinație umană naturală ca o persoană care aduce o veste rea să nu fie plăcută, chiar dacă nu ea este responsabilă pentru vestea în sine. Simpla asociere, însă, între veste și mesager este suficientă pentru a ne produce senzația de neplăcere și față de cel din urmă (Manis, Cornell&Moore, 1974).

Și mai există ceva ce am dorit ca meteorologul să înțeleagă din exemplul pe care i l-am dat. Deși era legat prin caracterul meseriei sale de secole întregi de prezicători și mesageri, spre deosebire de unii dintre aceștia, care își puteau pierde capul, el era bine situat. La sfârșitul întâlnirii noastre, omul a spus ceva merit să mă convingă de faptul că înțelesese bine acest lucru. „Doctore, am un sentiment mult mai bun acum față de meseria mea. Vreau să spun că lucrez în Phoenix, Arizona, unde soarele strălucește 300 de zile pe an. Nu-i așa? Slavă Domnului că nu sunt meteorolog în Buffalo, unde este mai mereu vreme rea.”

Comentariul lui, în drum spre ieșire, mi-a arătat că reușise să înțeleagă ceva mai mult decât îi spusese eu

despre principiul care guvernează sentimentele spectatorilor față de el. În ceea ce privea popularitatea lui, deși vremea rea avea un efect negativ, vremea frumoasă făcea adevărate minuni. Și pe bună dreptate. Principiul asocierii este de ordin general, guvernând atât conexiunile pozitive, cât și pe cele negative. Astfel că, ceea ce influențează sentimentele oamenilor față de noi, fie bune, fie rele, este asocierea în sine (Lott&Lott, 1965).

Meteorolog învinovățit pentru vremea neașteptată

De David L. Langford

Associated Press

Prezentatorii meteo de la televiziuni o duc bine vorbindu-ne despre vreme, însă, atunci când Mama Natură o ia razna, ei trebuie să aibă grijă.

Discuțiile din această săptămână cu câțiva meteorologi veterani din întreaga țară au scos la iveală povești despre cum au fost loviți cu umbrele de către bătrânele, acostati de bețivi în baruri, atacați cu bulgări de zăpadă sau șoșoni, amenințați cu moartea și acuzați că încearcă să se joace de-a Dumnezeu.

„Odată, m-a sunat un tip, și mi-a spus că dacă o să ningă după Crăciun nu mai apuc să văd Anul Nou”, spus Bob Gregory, meteorolog la televiziunea WTHR din Indianapolis de nouă ani.

Cei mai mulți dintre prezentatorii meteo susțin că au o precizie de circa 80-90% în ceea ce privește previziunile pe o singură zi. Însă, cu cât se lungește perioada, lucrurile devin mai complicate. Majoritatea declară că nu fac altceva decât să folosească informațiile furnizate de către calculator și meteorologi necunoscuți de la Serviciul Național sau de la agenții de specialitate private.

Cu toate acestea, oamenii se răfuiesc cu cel care apare pe ecranul televizorului.

Tom Bonner, de 35 de ani, care lucrează de 11 ani la postul de televiziune KARK din Little Rock, Arkansas, își amintește de momentul în care un fermier impozant din Lomoke, bine băut, a venit la el

pe când se afla într-un bar și i-a înfipt un deget în piept spunându-i:

„Tu ești ăla care a trimis tornada care mi-a făcut praf casa ... O să-ți zbor capul.”

Bonner afirmă că s-a uitat atunci după un om de ordine și, nevăzând vreunul, a replicat: „Ai dreptate cu tornada. Și, dacă nu mă lași în pace, îți mai trimit una”.

În urmă cu câțiva ani, când o inundație de proporții a lăsat zona Mission Valley din San Diego sub 3 metri de apă, Mike Ambrose de la KGTV își amintește cum o femeie s-a îndreptat către mașina lui, i-a distrus parbrizul cu o umbrelă și i-a spus „Ploaia a fost din cauza ta”.

Chuck Whitaker, de la televiziunea WSBT din South Bend, Indiana, ne mărturisește că „O doamnă micuță a sunat la poliție și a cerut să fie arestat meteorologul pentru că a adus zăpada”.

O altă doamnă, supărată că a plouat la nunta fetei ei, l-a sunat pe Tom Jolls, la televiziunea WKBW din Buffalo, New York, pentru a-l pune la punct. „M-a făcut răspunzător pentru acest lucru și mi-a spus că dacă mă va întâlni vreodată o să mă lovească”, a spus el.

Sonny Eliot, de la televiziunea WJBK, un prezentator meteo din zona Detroit de mai bine de 30 de ani, își amintește că a prevăzut în urmă cu câțiva ani un strat de zăpadă de 5-7 cm în oraș, și au căzut ceva mai mult de 20 cm. Drept răzbunare, colegii lui de la postul de televiziune au aruncat către el, a doua zi, în timpul emisiunii, cu vreo 200 de șoșoni. „Încă mai am cucuiele”, ne spune el.

Fig. 3.1 Vreme grea

Observați asemănările dintre relatările meteorologului care a venit la mine la birou și cei ai altor posturi de televiziune

Se pare că de instrucția noastră în privința asocierii negative s-au ocupat la început părinții noștri. Vă aduceți aminte de avertismentele pe care le primeam să nu ne

jucăm cu copiii răi? Vă amintiți că ne spuneau că nu contează că noi nu am făcut nimic; vecinii ne vor cunoaște drept cei care umblă într-o companie proastă. Ceea ce ne învățau părinții noștri era vina prin asociere, dându-ne în acest sens o lecție despre aspectul negativ al principiului asocierii. Și aveau dreptate. Oamenii ne apreciază în funcție de trăsăturile de caracter ale prietenilor noștri (Miller, Campbell, Twedt&O'Connell, 1966).

În ceea ce privește asocierea pozitivă, lecția ne-o dau profesioniștii persuasiunii. Ei sunt cei care încearcă cu insistență să se asocieze pe ei înșiși cu lucrurile care ne plac. V-ați întrebat vreodată ce caută acele fete frumoase în reclamele pentru mașini? Producătorul speră ca ele să transfere ceva din calitățile lor pozitive – frumusețe și atractivitate – mașinii. El mizează pe faptul că vom reacționa față de produs în același fel în care reacționăm în fața frumoaselor de lângă ele. Ceea ce și facem.

Rezultatele unui studiu arată că bărbații care au văzut o reclamă pentru o mașină căreia îi era asociată o femeie frumoasă au apreciat mașina ca fiind mai rapidă, mai atrăgătoare, mai bine proiectată și mai scumpă decât cei care văzuseră aceeași mașină fără modelul feminin. Și, cu toate acestea, au refuzat să creadă că prezența femeii a fost cea care le-a influențat judecata (Smith&Engel, 1968).

Și, deși mai există și alte exemple (Bierley, McSweeney&Vannieuwkerk, 1985; Gorn, 1982), probabil că mărturia cea mai neobișnuită în ceea ce privește modul prin care principiul asocierii ne stimulează inconștient să ne despărțim de banii noștri ne-o oferă o serie de cercetări asupra cardurilor de credit și a cheltuielilor (Feinberg, 1986). În viața modernă, cărțile de credit reprezintă un mijloc de plată relativ nou, care posedă o remarcabilă caracteristică psihologică. Ele ne permit să beneficiem imediat de bunuri și servicii, amânând plata în viitor. În consecință, avem tendința de a asocia cardurile în sine, emblemele, simbolurile și

logo-urile pe care le reprezintă cu un caracter mai degrabă pozitiv decât negativ privind cheltuielile.

Richard Feinberg, care cercetează obiceiurile consumatorilor, se întreba ce anume din cardurile de credit și materialele asociate lor ne stimulează tendința de a cheltui. În cadrul unei serii de studii efectuate în West Lafayette, Indiana, el a obținut rezultate fascinante și îngrijorătoare totodată. Mai întâi, clienții restaurantelor oferă bacșișuri mai mari atunci când folosesc cardul decât atunci când plătesc în numerar. Un alt studiu arată că studenții au avut tendința de a cheltui cu 29% mai mult atunci când au consultat un catalog cu produse într-o cameră decorată cu embleme MasterCard. Mai mult, nici măcar nu au sesizat faptul că emblemele respective făceau parte din experiment. Un studiu final a relevat că, fiind solicitați să contribuie la o acțiune de caritate a asociației United Way, studenții au fost mai dispuși să ofere bani dacă se aflau în camera cu însemnele MasterCard (87%) decât dacă erau în afara ei (33%). Această din urmă descoperire este cea mai instructivă și totodată cea mai îngrijorătoare în privința forței de persuasiune a principiului asocierii. Chiar dacă pentru donațiile respective nu fuseseră folosite cardurile de credit, simpla prezență a însemnelor lor, cu toate asocierile pozitive însoțitoare, i-a îndemnat pe oameni să cheltuiască mai mult numerar. Acest fenomen a fost obținut și în cadrul a două studii efectuate la restaurante, unde clienților le-au fost oferite notele de plată pe tăvi care, unele aveau, iar altele nu, imprimate, emblema unui card de credit. În prezența emblemei, clienții au plătit bacșișuri mai mari chiar și atunci când au folosit numerar (McCall&Belmont, 1996). 38

Bazându-se pe faptul că principiul asocierii funcționează atât de bine și de subtil, producătorii se grăbesc întotdeauna să-și relaționeze produsele cu ultima tendință culturală populară. În perioada primelor zboruri spațiale americane spre Lună, totul, de la băutura de la micul dejun și până la deodorante, era pus pe piață cu aluzii la programul spațial național. În anii olimpiadelor, ni

se comunică exact ce produse cosmetice folosesc echipele olimpice din delegația americană.³⁹ În anii 1970, atunci când cuvântul de ordine magic era „naturalitatea”, căruța „naturalului” era plină până la refuz. Uneori, legătura cu naturalul nici măcar nu avea vreun sens: „Schimbă-ți culoarea părului în mod natural”, ne îndemna o cunoscută reclamă TV. La fel, cu toate că stimularea vânzării de jucării Mars Rover după ce vehiculul original fusese plasat în 1977 pe planeta Marte de către o rachetă purtătoare U.S. Pathfinder era firească, nu același lucru se poate spune și despre vânzarea batoanelor de ciocolată Mars – care nu au absolut nimic de-a face cu planeta sau cu proiectul spațial, fiind numite după fondatorul companiei, Franklin Mars (White, 1997).

O altă metodă prin care publicitatea încasează bani folosindu-se de principiul asocierii este legătura dintre celebrități și produse. Sportivii profesioniști sunt plătiți pentru a se asocia cu produse care au relevanță directă cu domeniul lor de activitate (încălțăminte sport, rachete de tenis, mingi de golf etc.), sau nu au deloc (sucuri, popcorn, ciorapi colanți etc.). Ceea ce îl interesează pe producător nu este altceva decât să stabilească conexiunea – iar aceasta nu trebuie neapărat să fie și logică, fiind suficient să fie pozitivă.

Desigur că și asocierea cu artiștii de renume oferă notorietate, producătorii de bunuri plătind întotdeauna scump dreptul de a-și lega produsele de numele lor. Recent, politicienii și-au dat seama de capacitatea celebrităților de a aduna votanți. Conform consultantului Partidului Democrat Tom Yamuda, care a pregătit un raport intitulat „Celebrități=Vânzare”, susținerea din partea vedetelor de film reprezintă „cea mai bună cale de a-ți împlini dorința de a deveni legiutor” (Glass, 1997). Candidații prezidențiali adună în campanie cohorte de figuri non politice bine cunoscute. Jocuri similare se joacă chiar și la nivelul alegerilor locale și statale. Avem între mărturii declarația unei femei din Los Angeles, pe care am auzit-o dând expresie sentimentelor ei contradictorii

dintr-un referendum al statului California privind limitarea fumatului în locurile publice. „E o decizie cu adevărat grea. Au adus mari vedete să vorbească despre asta, și mari vedete să vorbească împotriva. Nici nu mai știi cum să votezi.”



Glume patriotice

Aflat în plină campanie, candidatul Al Gore pare mulțumit de asocierea cu Jay Leno, gazda emisiunii Tonight Show – aceasta indiferent de felul cum este îmbrăcat Leno.

Însă, dacă politicienii au descoperit de relativ puțin timp utilitatea susținerii din partea celebrităților, ei sunt versați în exploatarea principiului asocierii în alte moduri. De exemplu, reprezentanții Congresului anunță invariabil presei starea proiectelor federale care aduc noi locuri de muncă în statele lor de reședință. Această tradiție continuând și atunci când respectivii nu au avut nimic de-a face cu respectivul proiect sau chiar au votat împotriva lui.

Numele de Pavlov vă spune ceva?

Cu toate că politicienii se străduiesc de mult să își

asocieze numele cu valorile maternității, patriei și plăcintei cu mere, se pare că cea mai bună alegere au făcut-o cu aceasta din urmă – cu hrana adică. De pildă, tradiția Casei Albe de a încerca să adune voturile legislatorilor în cadrul unei mese. Poate fi vorba despre un picnic, un mic dejun somptuos, sau o cină elegantă – însă, atunci când este vorba despre o lege importantă, se pune masă mare. Colecta de fonduri implică astăzi masa. De remarcat și faptul că la dineurile destinate colectării de fonduri discursurile și apelurile pentru contribuții și o mai mare mobilizare nu vin decât după ce se încheie masa ori în timpul acesteia. Tehnica aceasta prezintă câteva avantaje. De exemplu, se economisește astfel timpul și se pune în acțiune regula reciprocității. Însă, cel mai greu de recunoscut beneficiu se pare că este unul descoperit în cadrul unei cercetări efectuate în anii 1930 de către distinsul psiholog Gregory Razran (1938).

Folosind ceea ce el a numit „tehnica prânzului”, Razran a descoperit că subiecții se atașau mai profund de oamenii și lucrurile cunoscute în timpul mesei. În cel mai relevant, pentru noi, exemplu (Razran, 1940), subiecților le-au fost prezentate o serie de declarații politice asupra cărora se exprimaseră deja. La încheierea experimentului, după prezentarea tuturor declarațiilor, Razran a observat că numai unele dintre acestea fuseseră acceptate, respectiv acelea prezentate în timpul mesei. Aceste schimbări se părea că surveniseră inconștient, devreme ce subiecții nu își puteau aminti pe care anume le văzuseră în timp ce le era servită masa.

40

Cum i-a venit lui Razan ideea tehnicii prânzului? Ce anume l-a făcut să creadă că aceasta va funcționa? Răspunsul l-am putea afla în dubla sa pregătire. Pe lângă faptul că era un cercetător independent respectat, mai era și unul dintre primii traducători ai pionierilor literaturii de specialitate rusești din domeniul psihologiei. Era o literatură dedicată studiului principiului asocierii și dominată de gândirea unui om remarcabil: Ivan Pavlov.

Cercetător de mare talent în domenii multiple –

câștigase de exemplu, cu câțiva ani mai înainte Premiul Nobel pentru lucrările sale din domeniul sistemului digestiv – cea mai importantă demonstrație experimentală a lui Pavlov era chintesența simplității. El a arătat că putea manipula reacția tipică a unui animal la hrană, este vorba despre salivație, către ceva fără nici o legătură cu hrana, de exemplu o sonerie, conectând pur și simplu două lucruri aparținând experienței proprii animalului respectiv. Astfel, dacă hrana oferită unui câine este însoțită de un semnal sonor, foarte curând animalul va saliva doar la auzul sunetului respectiv, în lipsa hranei propriu zise.

Iar de la demonstrația lui Pavlov și până la „tehnica prânzului”, a lui Razran, nu este decât un pas. Este evident că reacția normală față de hrană poate fi transferată altui stimul printr-un proces rudimentar de asociere. Marea realizare a lui Razran a constat în faptul că a înțeles că există mai multe tipuri de răspunsuri naturale la stimulul hrană, în afara salivației, unul dintre acestea fiind un sentiment de confort și acceptare. Astfel, devine posibilă atașarea acestui sentiment, acestei atitudini pozitive, la orice poate fi asociat unei mese bune – un exemplu fiind declarațiile politice.

Și tot un pas este și de la aceeași „tehnică a prânzului” la realizarea de către profesioniștii persuasiunii a faptului că hranei i se pot substitui tot felul de lucruri atrăgătoare menite a-și împrumuta calitățile pozitive ideilor, produselor și oamenilor care le sunt atașați în mod cu totul artificial. Într-o ultimă analiză, acesta este și motivul pentru care găsim între copertele revistelor reclame cu fete frumoase. De aceea, producătorii de emisiuni radio sunt instruiți să insereze jingle-ul cu numele postului imediat înaintea difuzării unei melodii de mare succes. Și tot de aceea, femeia care joacă Bingo la o întrunire Tupperware trebuie să strige Tupperware în loc de Bingo înainte de a se repezi în mijlocul camerei pentru a-și lua premiul. Pentru jucătoare poate fi „Tupperware”, însă pentru companie este Bingo! toată ziua.

Însă, chiar dacă, adesea, suntem victime ale folosirii principiului asocierii de către profesioniștii persuasiunii, acest lucru nu înseamnă că nu știm cum funcționează sau că nu îl folosim noi înșine. Există, de pildă, o mulțime de dovezi care indică faptul că înțelegem foarte bine problemele mesagerilor persani sau a prezentatorilor meteo de azi la anunțarea veștilor rele. De fapt, chiar luăm măsuri de evitare a unor astfel de situații în ceea ce ne privește. O cercetare întreprinsă la Universitatea din Georgia, demonstrează modul în care procedăm atunci când suntem puși în situația de a comunica vești bune sau rele (Rosen&Tesser, 1970). Unor studenți aflați în așteptarea începerii unui experiment li s-a dat sarcina de a-și informa câte un coleg că s-a primit un telefon important pentru el. În jumătate din cazuri, era vorba despre vești bune, iar în cealaltă, de vești proaste. Cercetătorii au observat că informația era transmisă de o manieră foarte diferită, în funcție de conținutul ei. Atunci când vestea era pozitivă, cel care o anunța avea grijă să menționeze acest lucru: „Ai primit un telefon de bine. Vorbește cu conducătorul experimentului”. Însă, când vestea era proastă, se distanțau: „Ai primit un telefon. Vorbește cu conducătorul experimentului”. Era evident că învățaseră de mult lecția. Pentru a fi plăcut trebuie să te conectezi veștilor bune, nu și celor rele.

De la Știri și Vreme, la Sport

Foarte multe comportamente ciudate pot fi explicate prin faptul că, până la urmă, oamenii înțeleg principiul asocierii suficient de bine pentru a se asocia evenimentelor plăcute și a se detașa de cele neplăcute. Chiar și atunci când nu ei înșiși sunt cauza lor. Iar unele dintre aceste comportamente ciudate se petrec pe terenurile de sport. Însă nu acțiunile sportivilor ne privesc, pentru că în toiul competiției ieșirile excentrice sunt adesea de așteptat. Uimitoare este fervoarea dezlănțuită, irațională, nelimitată a suporterilor. Cum putem considera ceea ce se întâmplă cu agitațiile de stradă ale suporterilor de fotbal din Europa, sau uciderile de jucători ori arbitri de către mulțimi de suporterii ieșiți

din minți în America de Sud, ori inutila ofertă de cadouri scumpe acordate de către admiratorii locali americani unor jucători favoriți și așa bogați, în ziua specială dedicată onorării lor? Parcă nu era decât un joc, nu-i așa?

Deloc. Relația dintre sport și suporterul înrăit nu are nimic de-a face cu jocul. Este o legătură serioasă, intensă și foarte personală. O bună ilustrare în acest sens vine de la una dintre povestioarele mele preferate. Este vorba despre un soldat din cel de al doilea război mondial care, revenit acasă, a încetat să mai vorbească. Medicii nu au găsit nici o cauză fizică a problemei. Nu era rănit, nu avea creierul afectat și nici vreo problemă vocală. Putea citi, scrie, înțelege o conversație și îndeplini comenzi. Cu toate acestea, nu vorbea. Nici doctorilor, nici prietenilor, și nici măcar familiei îndurerate.

Perplecși și exasperați, doctorii l-au transferat în alt oraș și l-au internat într-un spital pentru veteranii de război unde a stat timp de 30 de ani fără a scoate nici un cuvânt, închis în tăcerea lui și cufundat într-o viață izolată din punct de vedere social. Până când, într-o zi, un aparat de radio din salon era din întâmplare pus pe transmisia unui meci de fotbal între echipa orașului lui și o echipă rivală tradițională. Atunci când, într-un moment cheie al meciului, arbitrul a dictat un fault împotriva echipei lui, omul a sărit de pe scaun, a fixat cu privirea aparatul de radio și a pronunțat primele lui cuvinte după 30 de ani de tăcere: „Tâmpitule! Vrei să le dai meciul?” după care s-a așezat din nou pe scaun, revenind la tăcerea pe care nu a mai rupt-o de atunci niciodată.

Din această poveste reală se pot deduce două învățăminte importante. Primul se referă la forța uriașă a fenomenului în sine. Dorința veteranului de război ca echipa lui să câștige a fost atât de puternică încât a fost în stare, singură, să provoace o abatere de la stilul lui consacrat de viață. Cel de al doilea ne dezvăluie ceva crucial despre natura legăturii dintre sport și suporter: este o chestiune personală. Indiferent cât din identitatea omului acesta era afectată, el a fost prins de jocul de

fotbal. Indiferent cât de slăbit trebuie să fi fost ego-ul lui după 30 de ani de stat degeaba într-un salon de spital, el a fost, totuși, implicat în desfășurarea meciului. De ce? Pentru că, personal, s-ar fi simțit înjosit de o înfrângere pe teren propriu și evidențiat în cazul unei victorii acasă. Cum? Prin intermediul principiului asocierii. În perspectiva unui triumf sau a unei înfrângeri pe teren propriu, omul a fost prins, învăluit și furat de conexiunea meciului cu locul natal.

Fenomenul acesta poate explica și tragica întâmplare a mării tenismene Monica Seles, petrecută în aprilie 1993. În timpul desfășurării unui meci din cadrul turneului Citizen Cup, care avea loc în Germania, la Hamburg, un spectator i-a înfipt în spate un cuțit de bucătărie. Dintr-un punct de vedere, Seles și cei care asigurau securitatea turneului se temeau de probleme de acest gen. Era perioada brutalului război civil din Bosnia, între sârbi și croați, când acuzațiile privind atrocitățile comise de către sârbi erau pe prima pagină a ziarelor din întreaga lume. Seles, de naționalitate sârbă prin naștere, fusese deja victima unor amenințări cu moartea și a unor atacuri politice cu câteva luni înaintea acestui incident, ceea ce o determinase să călătorească sub alt nume, să-și facă rezervări multiple de bilete de avion și chiar să se deghizeze. Atunci când a fost lovită de către atacatorul ei, toată lumea a presupus că gestul era legat de evenimentele sângeroase care se petreceau în patria lui Seles. Însă realitatea era alta. Atacatorul era un frezor rămas șomer, originar din estul Germaniei, care nu era nici terorist politic și nici etnic. Era suporter sportiv. El nu a intenționat să o omoare pe Seles, ci numai să o rănească, astfel încât rivala ei, și totodată compatrioata lui, Steffi Graf, să redevină numărul unu mondial – poziție pe care o deținuse, dar o pierduse în favoarea lui Seles. Pe scurt, ceea ce nu au reușit să-i facă Monicăi Seles acumularea a secole întregi de ură etnică și un război, a reușit sportul.

După cum spunea reputatul scriitor Isaac Asimov (1975) referindu-se la reacțiile noastre atunci când

urmărim concursuri, „Toate lucrurile fiind egale, te fixezi în propriul sex, propria cultură, propria localitate... vrând să dovedești că ești mai bun decât cealaltă persoană. Pe oricine te fixezi, te reprezintă. Iar atunci când el [sau ea] câștigă, tu câștigi”. Privită din această perspectivă, pasiunea pentru sport a unui suporter începe să capete un sens. Jocul nu constituie un divertisment ușor menit să facă plăcere prin intermediul formei și măiestriei pe care, inerent, le posedă. Miza este sinele propriu. De aceea, mulțimile de suporterii locali sunt atât de înflăcărare și recunoscătoare față de cei care sunt responsabili de aducerea victoriei acasă. Și tot de aceea, aceleași mulțimi de oameni devin feroce în tratamentul aplicat jucătorilor, antrenorilor sau oficialilor implicați în eșecuri. 41

Deci, dorim ca echipele noastre favorite să câștige pentru a ne dovedi superioritatea. Însă, față de cine dorim să o dovedim? Cu siguranță că față de noi înșine, dar și în fața tuturor celorlalți. În acord cu principiul asocierii, dacă ne-am putea înconjura numai cu succese de care să fim legați cumva, fie și superficial, ca de exemplu prin locul de reședință, prestigiul nostru public va crește.

Toate acestea mă fac să înțeleg că noi manipulăm cu intenție vizibilitatea legăturilor noastre cu învingătorii sau perdantii, pentru a da bine în fața oricui vede aceste legături. Arătând asocierile pozitive și îngropându-le pe cele negative, încercăm să-i determinăm pe cei care ne observă să ne stimeze și să ne placă mai mult. În acest sens există multe mijloace, însă unul dintre cele mai simple și mai convingătoare este pronumele pe care îl folosim. Ați observat, de exemplu, că după o victorie suporterii echipei câștigătoare se adună în fața camerelor TV și strigă ridicând indexul „Suntem numărul unu! Suntem numărul unu!”? de remarcat faptul că nu se strigă niciodată „Ei sunt numărul unu”, sau măcar „Echipa este numărul unu”. Pentru a induce ideea celei mai strânse identificări cu echipa, pronumele implicite noi.



Agonia victoriei

Grimasa reținută de durere a Monicăi Seles în urma răni pricinuite prin înjunghere de Guenther Parche. Acesta a declarat că motivul actului său nu a fost politic, ci simbolic: nu a vrut decât să o ajute în carieră pe rivala de atunci a lui Seles, compatrioata acesteia, Steffi Graf. Probabil ca o recunoaștere a faptului că în sport fanatismul poate provoca instabilitate mentală, un tribunal din Hamburg i-a dat lui Parche o sentință de doi ani cu suspendare, lăsându-l, practic, liber



Fan(atic)i sportivi

Spiritul de echipă trece uneori dincolo de tricoul echipei favorite.

De remarcat că același lucru se întâmplă și în cazul eșecului. Niciodată nu o să auziți la televizor scandându-se „Suntem pe ultimul loc!”. Înfrângerile sunt momente de distanțare personală, când noi este înlocuit de ei. Pentru a demonstra că așa este, am făcut cândva un mic experiment. O serie de studenți de la Universitatea din Arizona au primit un telefon prin care li s-a cerut să descrie rezultatul unui meci de fotbal american pe care îl jucase echipa universității cu câteva săptămâni mai înainte (Cialdini, 1976). Unora dintre ei li s-a cerut să descrie rezultatul unui meci pierdut, în vreme ce altora să descrie rezultatul altui meci, câștigat. Eu, împreună cu colega mea Avril Thorne, nu am făcut altceva decât să ascultăm ceea ce spunea și să înregistrăm numărul celor care folosesc noi în descrierile lor. După ce am centralizat rezultatele, a devenit evident faptul că studenții încercaseră să se conecteze pe ei înșiși la succes, folosind noi în descrierea pe care o făceau victoriei echipei lor: „I-am bătut pe Houston cu 17 la 14”, sau „Am câștigat”. În cazul meciului pierdut însă, noi a fost folosit extrem de rar. În loc, au fost folosiți termeni care aveau menirea de a crea o distanță între ei și echipa învinsă: „Au pierdut la Missouri cu 30 la 20”, sau „nu știu scorul, dar Arizona a luat bătaie”.

Perechea de tendințe, de conectare și de distanțare, a fost exprimată cel mai bine, probabil, de către un anume student. După ce a amintit cu o voce plată scorul înfrângerii, „Arizona a pierdut cu 30 la 20”, a izbucnit: „Ei ne-au spulberat șansele ca să intrăm în campionatul național!”.

Deși dorința de a ne lăfăi în gloria altora există într-o anumită măsură în fiecare dintre noi, se pare că la cei care au tendința de a exagera se manifestă ceva aparte. Ce fel de oameni sunt aceștia? Dacă nu cumva greșesc, ei nu sunt mari pasionați de sport, ci prezintă defecte ascunse de personalitate, mai precis o reprezentare deficitară a sinelui propriu. Undeva, în adâncul lor, există un nivel scăzut de apreciere și încredere față de propria persoană. Lucru care îi îndeamnă să-și caute afirmarea nu în rândurile generației lor, în realizările proprii, ci din asocierea și promovarea calităților și realizărilor altora. În cultura noastră înfloresc câteva astfel de specii. Un exemplu clasic îl reprezintă impostorul. La fel și admiratoarea sau admiratorul devotat, care își oferă serviciile sexuale pentru dreptul de a spune prietenilor că a fost o vreme împreună cu un muzician renumit. Indiferent de forma pe care o ia, comportamentul tuturor acestor indivizi prezintă o trăsătură comună: perspectiva tragică a unei împliniri derivate dintr-un sine exterior lor.

Unii dintre aceștia se folosesc de principiul asocierii într-o manieră ușor diferită. În loc să se străduiască să-și gonfleze conexiunile aparente cu succesul altora, fac în așa fel încât să scoată în relief succesul celor cu care sunt în mod evident legați. Cel mai notoriu exemplu este cel al așa numitei „mame de scenă”. Este vorba despre acea mamă obsedată de asigurarea unui viitor de vedetă copilului ei. Desigur, însă, că femeile nu sunt singurele care fac acest lucru. În 1991, un medic obstetrician din Davenport, Iowa, a scos din evidențele sale soțiile a trei dintre oficialii școlii unde învăța fiul lui deoarece acestuia nu i se acordase destul timp de joc în echipa de baschet a școlii. La momentul respectiv,

una dintre femeii era gravidă în luna a opta.

RAPORTUL CITITORULUI 5.2

Din partea unui angajat al unui studio cinematografic din Los Angeles

Datorită faptului că lucrez în cadrul acestei industrii, sunt un mare pasionat de film. Pentru mine, cea mai importantă noapte dintre toate este cea a acordării Premiilor Oscar. Chiar înregistrez spectacolul pentru a putea să mă delectez cu discursurile actorilor pe care îi admir cu adevărat. Unul dintre discursurile mele preferate a fost cel al lui Kevin Costner după ce filmul lui *Dances with Wolves* a luat premiul pentru cel mai bun film, în 1991. Mi-a plăcut în mod special pentru faptul că a răspuns criticilor care susțin faptul că filmele nu sunt importante. Mi-a plăcut atât de mult, încât l-am și transcris. Însă, în discurs există un lucru pe care nu l-am înțeles atunci. Iată ce spune el despre câștigarea premiului pentru cel mai bun film:

„Cu toate că nu este, probabil, un lucru la fel de important precum situația mondială, el va fi mereu important pentru noi. Familia mea nu va uita niciodată ce anume s-a întâmplat aici; frații și surorile mele nativi americani, în mod special tribul sioux Lakota, nu vor putea uita nicicând; la fel, nici oamenii cu care am fost la școală nu vor uita.”

OK, înțeleg de ce Kevin Costner nu va putea uita niciodată această onoare deosebită. De asemenea, înțeleg și de ce nici familia lui nu va uita. Ba chiar și de ce nu vor uita nici nativii americani, devreme ce filmul este despre ei. Dar nu am reușit niciodată să înțeleg de ce nu vor putea uita cei cu care a mers el la școală. Apoi am citit despre cum cred suporterii sportivi că se pot „lăfăi în gloria altora”. Și am înțeles că este vorba despre același lucru. Oricine a fost la școală cu Kevin Costner va povesti despre legătura lui cu el, imediat ce a câștigat Oscarul, gândindu-se că astfel prestigiul lui va crește, chiar dacă contribuția respectivului la film a fost zero. Și vor avea dreptate, pentru că așa merg lucrurile. Nu trebuie să fii neapărat o vedetă pentru a beneficia

de glorie. Uneori, este pur și simplu suficient să fii cumva asociat unei vedete. Foarte interesant lucru.

Nota autorului: Am observat cum merge acest gen de lucruri în propria mea experiență de viață, atunci când i-am spus unui prieten arhitect că sunt născut în aceeași zi cu marele Frank Lloyd Wright. Vă rog să mă credeți pe cuvânt că nu sunt capabil nici măcar să trag o linie dreaptă. Însă reacția pe care am citit-o în ochii lui părea să spună: „Uau! Tu și Frank Lloyd Wright?”.

APĂRAREA

Deoarece nivelul simpatiei poate fi crescut artificial prin intermediul foarte multor mijloace, o listă cu cele necesare apărării în fața profesioniștilor persuasiunii care se folosesc de regula simpatiei este, oricât ar părea de ciudat, una scurtă. Elaborarea unei liste conținând o mulțime de variante de contraatac împotriva unei alte mulțimi de atacuri ar fi inutilă. Pur și simplu, sunt mult prea multe căi care trebuie blocate pentru ca o strategie de unu la unu să poată fi eficientă. Pe lângă toate acestea, o serie întreagă de factori care induc simpatia, cum ar fi atractivitatea, familiaritatea, asocierea, s-au dovedit a opera la nivelul subconștientului, ceea ce face imposibilă protecția față de ei.

În schimb, pentru a-i neutraliza influența inoportună asupra deciziilor de conformare pe care le luăm, putem lua în considerare o abordare generală, care să poată fi aplicată oricărui factor inductor de simpatie. Secretul unei astfel de abordări stă în sincronizare. În loc să identificăm și să blocăm factorii care generează simpatia înainte ca ei să înceapă să lucreze asupra noastră, este mai indicat să-i lăsăm să lucreze nestingheriți. Atenția noastră vigilentă nu mai trebuie, atunci, îndreptată către lucrurile care generează simpatie, ci către simpatia propriu zisă. Iar momentul de apărare intervine numai când simțim că îl simpatizăm pe cel din fața noastră mai mult decât ar fi cazul în circumstanțele respective.

Concentrându-ne întreaga atenție pe efect, și nu pe cauză, putem eluda sarcina laborioasă și aproape imposibilă de a detecta și abate multele influențe pe care

simpatia le are asupra psihicului nostru. Astfel, nu trebuie decât să ne concentrăm sensibilitatea asupra singurului factor care ne conectează cu profesioniștii persuasiunii, și anume impresia că simpatia față de persoana respectivă s-a instalat prea repede și este mai profundă decât ne-am fi așteptat. În momentul în care am depistat acest sentiment, înseamnă că am fost avertizați de faptul că este posibil ca la mijloc să nu fie decât o tactică – iar acest lucru cere luarea de măsuri potrivite de contracarare. Trebuie observat faptul că strategia pe care v-o propun împrumută mult din tehnica de luptă jujitsu, preferata profesioniștilor persuasiunii înșiși. Nu încercăm să restricționăm factorii care induc simpatia ci, dimpotrivă, le permitem să-și dezvolte energia, pe care o vom folosi apoi împotriva celor care i-au generat. Cu cât energia este mai puternică, cu atât factorii devin mai vizibili, ceea ce ne oferă și mai mult material defensiv.

Să presupunem, de exemplu, că ne găsim în situația de a negocia prețul unei mașini cu, să-i spunem, Dealin' Dan, candidat la titlul de „Cel mai mare vânzător” vacantat de Joe Girard. După puțină vorbărie și nițică negociere, Dealin' Dan ar vrea să încheie vânzarea, ceea ce înseamnă că mai întâi noi trebuie să ne hotărâm să cumpărăm. Înainte de a lua această hotărâre însă, trebuie să ne punem întrebarea cheie: „În aceste 25 de minute de când îl știu pe omul acesta, am ajuns să-mi fie mai simpatic decât ar fi cazul?”. Dacă răspunsul este afirmativ, ar fi mai bine să ne gândim un pic asupra modului în care s-a comportat Dealin' Dan în acest răstimp de când l-am cunoscut. Să ne amintim că ne-a oferit cafea și gogoși, ne-a complimentat asupra alegerii culorii și opțiunilor, ne-a făcut să râdem și a cooperat cu noi împotriva directorului de vânzări pentru a ne obține un preț mai bun.

O astfel de trecere în revistă nu reprezintă însă un pas obligatoriu în demersul nostru de protejare față de influența exercitată de simpatie, deși ea ne poate oferi o serie de informații. În fond, dacă descoperim că ne-a

plăcut de Dealin' Dan mai mult decât este cazul, nu mai trebuie neapărat să aflăm și de ce. Simpla recunoaștere a prezenței unei simpatii fără acoperire trebuie să fie suficientă pentru a ne determina să reacționăm. Iar o posibilă reacție ar fi aceea de a da înapoi și a-l displace pe Dealin' Dan, însă gestul ar putea fi incorect față de el și contrar intereselor noastre. În definitiv, există persoane care sunt simpatice în mod natural, omul nostru putând fi unul dintre acestea. Nu ar fi corect să întoarcem foaia cu cei care, din întâmplare, sunt simpatici din firea lor. Și, în afară de aceasta, nici nu dorim să blocăm relația cu persoane agreabile atunci când ni se face o ofertă comercială convenabilă.

Eu aș recomanda un alt tip de reacție. În cazul în care răspunsul la întrebarea cheie este „Da, ținând cont de situație, îmi place ciudat de mult omul ăsta”, lucrul acesta constituie un semnal de avertizare că a sosit momentul contracarării. Deci, e timpul să îl separați mental pe Dealin' Dan de acea Toyota sau Chevrolet pe care vrea să v-o vândă. În acest sens, este esențial să țineți minte faptul că, alegând mașina pe care v-o propune el, cel care o va conduce acasă veți fi du-mneavoastră. Faptul că omul este arătos, interesat de același hobby ca și dumneavoastră, este amuzant sau are rude în locul dumneavoastră natal, este irelevant într-o achiziție înțeleaptă.

Răspunsul potrivit ar trebui să fie concentrarea exclusivă asupra prețului și a mașinii pe care ne-o propune Dealin' Dan. Desigur că separarea sentimentelor față de vânzător de obiectul vânzării este de dorit întotdeauna atunci când vrem să luăm o decizie de conformare. Atenție, deoarece chiar și un singur contact de natură personală sau socială cu vânzătorul ne poate face cu ușurință să uităm de necesara distincție. În situațiile în care vânzătorul ne este indiferent însă, absența distincției nu ne poate devia prea mult, pentru că marile greșeli se fac doar atunci când omul ne este cu adevărat simpatice.

De aceea, este important să fiți alerti la apariția

sentimentelor de simpatie nefondate față de profesioniștii persuasiunii. Recunoașterea acestui lucru poate servi drept indicator al necesității de a face o distincție între vânzător și obiectul vânzării, precum și la luarea unei decizii bazate pe aprecieri referitoare doar la obiectul pe care dorim să-l cumpărăm. Dacă această procedură ar fi urmată de toată lumea, sunt sigur că am fi mult mai mulțumiți de schimburile pe care le facem cu profesioniștii persuasiunii – deși, presupun, că ei nu prea. SUMAR

- Oamenii au tendința de a spune da persoanelor pe care le cunosc și le plac. Cunoscând această regulă, profesioniștii persuasiunii își măresc eficiența punându-și în valoare atractivitatea și farmecul personal.
- Atractivitatea fizică este un factor personal general care influențează simpatia. Se cunoaște de mult timp faptul că frumusețea fizică oferă un avantaj interacțiunilor sociale, însă cercetările arată că acest avantaj poate fi mult mai mare decât se credea. Atractivitatea fizică pare a genera un efect de halo, care se extinde și asupra unor trăsături de caracter precum talentul, bunătatea și inteligența. În consecință, persoanele atrăgătoare sunt mult mai influente atât la obținerea a ceea ce doresc, cât și în ceea ce privește manipularea atitudinilor celorlalți.
- Un alt factor care induce simpatia și determină conformarea este asemănarea. Ne plac oamenii care sunt ca noi, și suntem mai dispuși să le acceptăm cererile, adesea chiar de o manieră necugetată. Alt factor care induce simpatia este lauda. Cu toate că, atunci când sunt străvezii, complimentele pot da rateuri, ele sporesc în general simpatia și, astfel, conformarea.
- Încă un factor care facilitează instalarea sentimentului de simpatie îl reprezintă familiaritatea, realizată prin contact repetat cu o persoană sau cu un lucru. Relația aceasta este valabilă în mod special atunci când contactul are loc în circumstanțe pozitive. Una dintre aceste circumstanțe, care funcționează deosebit de bine, este reprezentată de cooperarea mutuală. Al cincilea

factor care induce simpatia este asocierea. Făcând o conexiune între ei înșiși, sau produsele lor, și lucruri pozitive, producătorii, politicienii și comercianții caută adesea să beneficieze de acestea prin procesul de asociere. Și alții, ca de exemplu suporterii sportivi, se pare că recunosc acest efect al asocierii și încearcă să se conecteze cu rezultatele bune distanțându-se de cele slabe.

- O strategie eficientă de reducere a influenței exercitate de simpatie asupra actului de conformare necesită o sensibilizare a recipientului la simpatia nefondată. Realizând faptul că îl simpatizăm pe solicitant neobișnuit de mult, date fiind circumstanțele, putem să ne distanțăm de interacțiunea cu acesta în plan social separându-l mental de oferta lui. Astfel, vom lua toate deciziile de conformare doar în baza calităților ofertei și nu ale ofertantului.

- O strategie care poate fi eficientă în reducerea influenței asupra procesului decizional prin intermediul simpatiei față de persoana solicitantului necesită o sensibilitate specială pentru detectarea simpatiei nefondate față de acesta. În momentul în care ne dăm seama că avem o simpatie nelalocul ei față de solicitant, trebuie să ne ferim de interacțiunea în plan social cu acesta și, mintal, să facem o separație între solicitant și oferta lui, având grijă ca deciziile noastre de conformitate să fie bazate numai pe calitatea ofertei.

TEME DE STUDIU

Stăpânirea conținutului

1. La ce anume se referă termenul efect de halo ? Cum poate acesta să explice relația dintre atractivitatea naturală a unei persoane și efectul acesteia asupra celorlalți?

2. Avem tendința de a-i simpatiza pe acei oameni care ne declară deschis că ne plac, respectiv, care ne fac un compliment. De asemenea, ne plac acei oameni care afirmă că seamănă cu noi în diferite privințe. În acest al doilea caz, care sunt dovezile care arată că suntem înclinați să fim de acord cu cei asemănători

nouă în mod automat?

3. La o tabără de vară pentru băieți, au fost efectuate o serie de studii privind generarea și reducerea ostilității între grupuri. După ce a fost generată starea de ostilitate, care au fost procedurile de succes folosite pentru reducerea ostilității? Care au fost cele nu au dat rezultate?

4. La ce anume se referă ideea de „tolănire în gloria altuia”? În ce condiții și la ce fel de persoane există predispoziția apariției acesteia?

Gândire critică

1. Într-o scrisoare adresată surorii ei, Jane Austen scria: „Nu vreau ca oamenii să fie foarte agreabili, pentru că acest lucru mă scutește de deranjul de a-mi plăcea de ei”. La ce fel de deranj asociat simpatiei se referea ea?

2. Will Rogers, cel care a afirmat că „Nu am întâlnit în viața mea un bărbat care să nu-mi placă”, s-a gândit, evident diferit de Austen, la avantajele simpatiei. Care sunt consecințele abordării mult mai expansive a relațiilor interpersonale de către Rogers? Reflectați asupra propriului dumneavoastră stil de abordare a relațiilor interpersonale. Este mai apropiat de cel al lui Rogers, sau de cel al lui Austen? De ce?

3. Ce paralele găsiți între studiul cu tabăra, cel privind desegregarea în școli și învățarea prin cooperare?

4. Să presupunem că v-ați dori ca persoana care stă alături de dumneavoastră în clasă să vă placă mai mult. Descrieți felul cum ați aranja lucrurile astfel încât să reușiți să vă îndepliniți visul.

5. Cum reflectă afișul de la începutul capitolului tema acestuia?

33 Această descoperire, respectiv că acuzații atrăgători, chiar și atunci când sunt găsiți vinovați, au mai puține șanse de a fi trimiși la închisoare, ne ajută să înțelegem rezultatele unui fascinant experiment de criminologie (Kutzborg, Safan&Cavior, 1968). Câțiva condamnați dintr-o închisoare newyorkeză cu desfigurări faciale au

făcut operații estetice în timpul efectuării sentinței. Alți condamnați, cu probleme estetice similare, nu au făcut. În continuare, o parte dintre membrii fiecărui grup au beneficiat de servicii de reabilitare socială (consiliere, pregătire, etc.). La un an după ce au fost eliberați cu toții, o verificare a evidențelor a arătat că (exceptându-i pe dependenții de heroină) infractorii care beneficiaseră de operație estetică erau mai puțin predispuși să revină în închisoare. Cel mai interesant aspect al acestei descoperiri a fost acela că ea era valabilă atât pentru cei care urmaseră cursurile de reabilitare cât și pentru cei care nu le urmaseră. În consecință, au existat criminologi care au afirmat că, în ceea ce îi privește pe deținuții urâți, se poate renunța la costisitoarele programe de reabilitare, acestea putând fi înlocuite cu o operație estetică – la fel de eficientă și mult mai ieftină. Importanța informațiilor studiului din Pennsylvania (Stewart, 1980) stă în relevarea faptului că argumentul operației estetice ca mijloc de reabilitare este greșit. Transformarea estetică a infractorilor urâți nu reduce șansele lor de a comite alte infracțiuni, ci doar șansele de a fi condamnat pentru ele.

34 Ați observat că, în ciuda aspectului lor atrăgător, multe persoane care arată bine par a nu împărtăși aceleași păreri pozitive despre propria personalitate și abilități cu cei care îi observă? Cercetările nu numai că au confirmat legătura fragilă și inconsistentă între atractivitate și opinia despre sine (Adams, 1977), ci a oferit și explicațiile posibile pentru aceasta. O parte dintre autori au venit cu mărturii care atestă faptul că persoanele care posedă un aspect plăcut sunt conștiente că evaluarea pozitivă pe care le-o fac ceilalți nu este bazată pe adevăratul lor caracter și abilități, ci provine din „haloul” propriu atractivității (Major, Carrington&Carnevale, 1984). În consecință, multe persoane atrăgătoare, expuse acestor informații confuze, pot dezvolta o imagine de sine destul de nesigură.

35 Încă o recomandare de atenție deosebită în astfel de situații: de regulă, subestimăm măsura în care

asemănarea influențează simpatia față de cineva (Gonzales, Davis, Loney, Lukens&Junghans, 1983).

36 Nu trebuie să credeți că această cooperare funcționează doar pentru reducerea ostilității în rândurile copiilor de vârstă școlară. Cercetări ulterioare au arătat rezultate similare, provenind din proceduri similare, și la nivel de colegiu (Worchel, 1979) sau societăți comerciale (Blake&Mouton, 1979). În toate aceste grupuri, ca și în altele, cooperarea conduce nu numai la un nivel mai mare de simpatie, ci chiar și la un mai mare succes de grup (Stanne, D.W. Johnson&R.T. Johnson, 1999).

37 În realitate, în aceste situații nu se declanșează nici o luptă atunci când vânzătorul intră în biroul șefului lui. Pentru că el cunoaște foarte bine limita sub care nu mai poate coborî prețul, adesea ei nici măcar nu discută problema. În timp ce lucram sub acoperire, pentru documentare, la un showroom auto, am observat că, de obicei, vânzătorul bea în acest timp o răcoritoare, sau fuma o țigară, în liniște, în vreme ce șeful lui își vedea de treabă mai departe. După ce trecea un timp rezonabil, vânzătorul își slăbea nodul cravatei, lua o mină extenuată și își făcea apariția anunțând înțelegerea pe care tocmai o „obținuse” – de fapt, nimic altceva decât ceea ce avea deja în minte încă de la intrarea în biroul șefului.

38 O cercetare ulterioară efectuată de Feinberg (1990) a completat asocierea ca explicație a acestui rezultat. El a aflat că prezența emblemelor cărților de credit stimulează cheltuielile la persoanele care au o istorie pozitivă cu cardurile. Cei care au avut experiențe negative – pentru că au plătit dobânzi mai mari decât se așteptau – nu reacționează la fel. În ultimă instanță, aceștia sunt chiar mai rezervați în privința cheltuielilor atunci când se află în prezența logo-urilor respective.

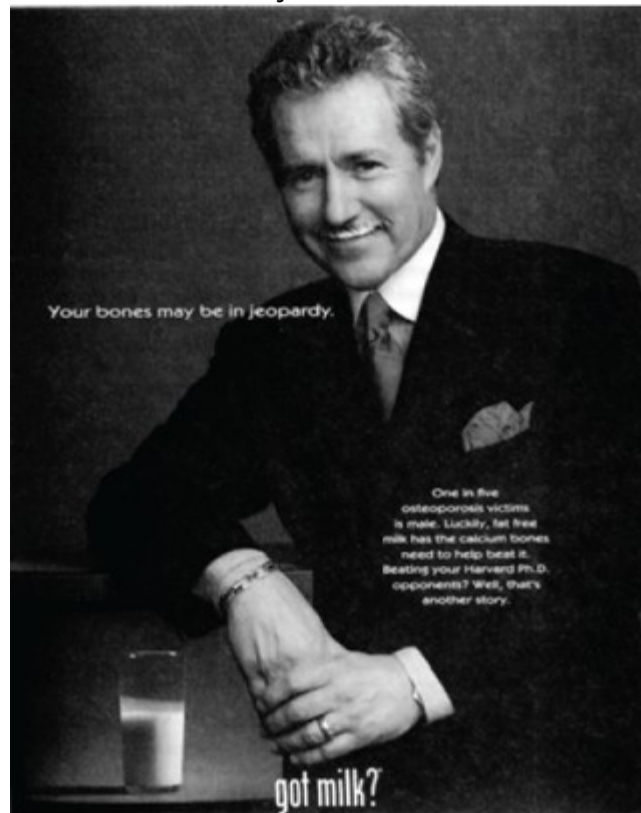
39 Drepturile acestei asocieri nu sunt deloc ieftine. Corporațiile cheltuiesc milioane în vederea câștigării dreptului de a sponsoriza Jocurile Olimpice. Însă aceste sume pălesc pe lângă cheltuielile de multe milioane pentru publicitatea privind legătura cu acest eveniment.

Și, cu toate acestea, chiar și cele mai mari astfel de cheltuieli de sponsorizare par a fi profitabile. Un sondaj efectuat de revista Advertising Age a descoperit faptul că o treime dintre consumatori s-au declarat dispuși să cumpere un produs legat de Jocurile Olimpice.

40 Pentru a demonstra faptul că principiul asocierii funcționează și în ceea ce privește experiențele neplăcute, Razran (1940) a inclus în experiment o condiție în care unora dintre participanți li se introduceau în încăpere mirosuri de descompunere în timp ce li se prezentau sloganurile politice. În acest caz, rata de aprobare a scăzut.

41 Să luăm, de pildă, cazul fotbalistului Andres Escobar, jucător în echipa națională a Columbiei, care a scăpat o minge în propria poartă în timpul unui meci de la cupa mondială din 1994. Autogolul a condus la victoria echipei Statelor Unite și eliminarea din competiție a favoritei Columbia. Înapoi acasă, peste două săptămâni, Escobar a fost executat într-un restaurant de doi bărbați înarmați, care, pentru eroarea comisă, au tras în el 12 gloanțe.

CAPITOLUL 6
Autoritatea
Politețea controlată



Urmați expertul

VIRGILIU

Să presupunem că, în timp ce răsfoiți ziarul, observați un anunț pentru voluntari care să participe la un „studiu de memorie”, efectuat de departamentul de psihologie al universității. Să mai presupunem că, găsind ideea interesantă, îi telefonați conducătorului experimentului, Prof. Stanley Miller, și aranjați să luați parte la o sesiune de o oră. Când ajungeți la laborator, întâlniți doi bărbați. Unul este cercetătorul însărcinat cu experimentul, vizibil în această calitate prin halatul gri și clip-board-ul pe care le poartă. Celălalt este un voluntar, ca și dumneavoastră, care arată cât se poate de obișnuit.

După politețurile de rigoare, cercetătorul începe să explice procedura de urmat. El vă spune că experimentul este în cadrul unui studiu privind modul în care pedeapsa afectează învățarea și memoria. De aceea, unul dintre subiecți va avea sarcina de a învăța perechi de cuvinte dintr-o lungă listă, până când le va putea reda pe toate în mod corect. Această persoană va fi numită „elevul”. Sarcina celuilalt participant va fi aceea de a verifica memoria elevului și de a-i aplica șocuri electrice pentru fiecare greșeală comisă. Acesta va fi numit „profesorul”.

Firește că, la aflarea acestor lucruri deveniți puțin agitați. Îngrijorarea crește după ce, urmând tragerii la sorți, aflați că vă revine rolul elevului. Nu vă așteptați ca experimentul să includă durere, așa că vă bate gândul să renunțați. Însă vă răzgândiți, considerând că mai aveți timp să faceți acest lucru, plus că, în definitiv, cât de puternice ar putea fi șocurile?

După ce vi se oferă ocazia de a studia puțin lista cu perechile de cuvinte, cercetătorul vă leagă în scaun în fața profesorului și vă atașează electrozii pe mână. Ceva mai preocupat acum de șocul electric, întrebați de tăria acestuia. Răspunsul cercetătorului nu este deloc liniștitor. El vă aduce la cunoștință că, deși poate fi extrem de puternic, nu provoacă „distrugerii permanente

ale țesuturilor". Acestea fiind spuse, cercetătorul și profesorul pleacă lăsându-vă singuri. Ei merg în camera alăturată, de unde profesorul vă va adresa întrebările de verificare prin intermediul unui interfon și vă va administra pedeapsa pentru fiecare răspuns greșit.

Pe măsura desfășurării experimentului, vă dați seama imediat de patternul folosit de profesor. El adresează întrebarea și așteaptă răspunsul dumneavoastră. La fiecare greșeală, vă anunță care va fi voltajul pe care îl veți primi, și apasă butonul. Partea cea mai îngrijorătoare este aceea că, pe măsură ce greșiți, voltajul crește cu câte 15 volți.

Prima parte trece ușor. Șocurile sunt neplăcute, însă tolerabile. Pe măsură ce trece timpul, însă, șocurile devin mai dureroase, întrerupându-vă concentrarea, ceea ce duce la mai multe greșeli și, implicit, la șocuri mai puternice. La 75, 90 și 105 volți, durerea vă face să gemeți. La 120 de volți, strigați că vă doare cu adevărat. Mai încasați un șoc, după care vă hotărâți că nu se mai poate. După ce profesorul vă aplică 150 de volți, strigați în interfon: „Gata! Scoateți-mă de aici, vă rog!”

Însă, în loc să primiți asigurări că veți fi scos din cameră, profesorul începe să vă adreseze următorul set de întrebări. Surprins și confuz de ceea ce se întâmplă, mormăiți primul lucru care vă vine în minte. Bineînțeles că este greșit, ceea ce face ca profesorul să vă administreze 165 de volți. Țipați la profesor să se oprească și să vă scoată de acolo. Răspunsul lui va fi următoarea întrebare, și, desigur, următorul șoc, dat fiind că răspunsul dumneavoastră înnebunit a fost greșit. Nu vă mai puteți reține panica, iar șocurile vă fac să vă contorsionați de durere. Loviți în perete, cereți să fiți eliberat și implorați ajutorul profesorului. Însă testul continuă neabătut, și la fel și șocurile: în pachete de 195, 210, 225, 240, 255, 270, 285 și 300 de volți. Vă dați seama că sunteți incapabil să mai răspundeți corect, așa încât țipați la profesor că refuzați să mai răspundeți. Dar, nu se întâmplă nimic. Profesorul apreciază tăcerea

dumneavoastră drept răspuns greșit și vă administrează alt șoc. Chinul continuă până când forța șocurilor vă induce o stare apropiată de paralizie. Nu mai puteți striga și nu vă mai zbateți. Doar resimțiți mușcătura teribilă a curentului electric. Vă gândiți că această stare de inactivitate îl va face pe profesor să se oprească. Deși nu mai există nici un motiv de a continua experimentul, el continuă să pună întrebările și să anunțe voltajul șocurilor (ajunse deja la 400 de volți) înainte de a apăsa pe buton. Ce fel de om poate fi? – vă întrebați confuz. De ce nu mă ajută? De ce nu se oprește?

FORȚA AUTORITĂȚII

Pentru majoritatea dintre noi, scenariul acesta pare rupt dintr-un coșmar. Însă, pentru a ne da seama de grozăvia lui, trebuie să știm că, în cea mai mare parte, el este real. A existat un astfel de experiment, de fapt o întreagă serie, desfășurate de către un profesor de psihologie pe nume Milgram (1974), în cadrul căruia cei care aveau rolul profesorului erau capabili să furnizeze niveluri continue, intense și periculoase de șocuri electrice unui elev care se zbătea, lovea și îl implora. Doar unul dintre aspectele experimentului nu era adevărat. În realitate, nu se transmitea nici un fel de șoc electric. Elevul, urlând în agonie după ajutor, nu era subiectul real, ci un actor care doar se prefăcea că este curentat. Scopul adevărat al studiului lui Milgram nu avea nimic de-a face cu efectele pedepsei asupra învățării și memoriei. Problema lui era cu totul alta. El dorea să afle cât de multă suferință sunt dispuși oamenii obișnuiți să provoace altor persoane în cadrul activității lor profesionale.

Răspunsul a fost neliniștitor. În circumstanțe perfect identice cu cele descrise mai sus, „profesorul” tipic era capabil să inducă maximum de durere pe care o avea la dispoziție. În loc să reacționeze la cererile victimei, circa două treimi dintre subiecții participanți la experimentul lui Milgram au acționat toate cele 30 de niveluri de șoc electric pe care le aveau la dispoziție și

au continuat acționarea ultimului buton, cu 450 de volți, până când cercetătorul a pus capăt experimentului. Încă și mai alarmant a fost faptul că niciunul dintre cei 40 de subiecți nu și-a abandonat poziția atunci când victima a cerut să fie eliberată, nici atunci când a început să implore acest lucru, și nici măcar mai târziu, atunci când reacțiile victimei se transformaseră, în cuvintele lui Milgram, în „urlete de agonie”.

Aceste rezultate i-au surprins pe toți cei implicați în proiect, inclusiv pe Milgram. Înainte de începerea studiului propriu zis, el ceruse unui grup de colegi, unor absolvenți, precum și unor specialiști de la Universitatea Yale, unde se desfășura experimentul, să citească procedurile care vor fi urmate și să estimeze numărul de subiecți care vor merge până la capăt (450 de volți). În general, răspunsurile s-au situat invariabil între 1-2%. Un grup aparte, format din 39 de psihiatri, a prevăzut că numai o persoană dintr-o mie ar fi capabilă să meargă până la capăt. Ca atare, nimeni nu era pregătit pentru patternul comportamental produs de experiment.

Cum putem explica, atunci, acest pattern alarmant? Poate că, după cum au argumentat unii, el are de-a face cu faptul că subiecții erau cu toții bărbați – aceștia fiind recunoscuți ca grup cu tendințe agresive; sau subiecții nu și-au dat seama de potențialul de a face rău pe care îl prezintă șocurile electrice de un asemenea voltaj; sau că subiecții nu au fost altceva decât o colecție de cretini la nivel moral, care se bucurau de ocazia care li se oferise de a face rău. Însă, există contraargumente solide împotriva tuturor acestor lucruri. Mai întâi, un experiment ulterior a arătat faptul că sexul subiecților era irelevant, femeile „profesor” fiind la fel de dispuse să livreze toată cantitatea de șocuri electrice ca și bărbații din studiul lui Milgram.



Studiul Milgram

Fotografia îl arată pe elev în momentul în care este legat de un scaun echipat cu electrozi de către un cercetător îmbrăcat în halat, ajutat de subiectul adevărat al experimentului.

Un alt experiment ulterior a analizat posibilitatea ca subiecții să nu fie conștienți de potențialul de vătămare a victimei. În cadrul acestui experiment, victima a fost instruită să anunțe faptul că este bolnavă de inimă și că șocurile îi fac rău. „Gata! Scoateți-mă de-aici! V-am spus că sunt bolnav de inimă, și am început să am probleme. Refuz să continuu. Vreau afară!” din nou, rezultatele au fost aceleași: 65% dintre subiecți și-au dus sarcina până la capăt, până la nivelul maxim de șoc.

În cele din urmă, și explicația care spunea că subiecții nu au fost altceva decât o adunătură de de sadici nebuni, deloc reprezentativă pentru cetățeanul mediu, s-a dovedit nesatisfăcătoare. Persoanele care au răspuns anunțului din presă a lui Milgram privind participarea la experiment reprezentau o secțiune socială standard de vârstă, ocupații și nivel de educație. Mai mult, ceva mai târziu, un set de teste de personalitate a relevat faptul că aceste persoane erau perfect normale din punct de vedere psihologic, fără nici cea mai mică

indicație de psihoză. Erau, de fapt, la fel ca noi toți. Sau, după cum îi place să spună lui Milgram, ei sunt noi toți. Astfel că, dacă studiul lui nu greșește implicându-ne pe toți în înfiorătorul lui rezultat, o întrebare devine brusc neliniștitor de personală: „Ce anume ne determină să facem astfel de lucruri?”.

Milgram este convins că are un răspuns. După afirmațiile lui, totul are de-a face cu un profund sentiment de datorie față de o autoritate superioară. După Milgram, în spatele tuturor lucrurilor s-a aflat incapacitatea subiecților de a sfida dorințele șefului – respectiv cercetătorul îmbrăcat în halat, cel care îl îndemna, sau, la nevoie, chiar îl îndruma pe subiect în privința a ceea ce avea de făcut, în ciuda haosului emoțional și fizic produs.

Dovezile care vin în sprijinul explicației lui Milgram cu privire la supunerea în fața autorității sunt puternice. Mai întâi, e limpede faptul că, fără directivele cercetătorului, subiecții ar fi încheiat rapid experimentul. Nu le plăcea ceea ce făceau și sufereau evident la vederea chinurilor victimei lor. Îl rugaseră pe cercetător să le permită să se oprească. La refuzul acestuia, au continuat, însă o făceau tremurând, transpirând, protestând și continuând să ceară eliberarea victimei. Degetele li se crispau în carne, își mușcau buzele până la sânge, își țineau capul în mâini, iar unii au intrat într-o stare de râs nervos, necontrolat. Un observator neutru al primului experiment al lui Milgram nota cu privire la unul dintre subiecți:

Am observat întrând în laborator un om de afaceri bine pus la punct, zâmbitor și sigur pe el. Pe parcursul a 20 de minute ajunsese o epavă, fiind în pragul unei căderi nervoase. Se trăgea mereu de ureche, își frământa mâinile și, la un moment dat, și-a dat cu pumnul în frunte spunând: „O, Doamne, trebuie să ne oprim”. Și, cu toate acestea, a continuat să răspundă la fiecare cuvânt al experimentatorului, rămânând supus acestuia până la sfârșit. (Milgram, 1963, p. 377)

În plus față de aceste observații, Milgram a oferit o

dovadă și mai convingătoare în sprijinul interpretării sale privind comportamentul supus al subiecților lui. În cadrul unui experiment ulterior, el a inversat indicațiile date „elevului” și cercetătorului, în sensul că acesta din urmă avea rolul de a-i cere profesorului să înceteze șocurile, în vreme ce „elevul” insista, curajos, ca experimentul să continue. Rezultatul nici nu putea fi mai concludent: 100% dintre subiecți au refuzat categoric să mai livreze șocuri atunci când a devenit evident că singurul care mai dorea acest lucru era colegul său de experiment. Un rezultat identic a apărut și atunci când rolurile au fost schimbate între cercetător și „elev”, cercetătorul fiind cel legat în scaun, cel de al doilea comandând „profesorului”. Din nou, de această dată la protestele cercetătorului, subiectul nu a mai atins nici un buton.

A mai existat și o altă variantă a experimentului, care a relevat un nivel de supunere extrem de ridicat al subiecților față de autoritate. În acest caz, „profesorul” era încadrat de doi cercetători care dădeau comenzi contradictorii. Unul îl îndemna să oprească șocurile atunci când victima urla să fie eliberată, în vreme ce al doilea susținea continuarea experimentului. Conflictul de directive a provocat și singurul moment amuzant din întregul proiect. Cu o expresie tragicomică de uluire pe față, cu ochii fulgerând de la unul la celălalt, subiectul îi conjura pe cei doi să se pună de acord: „Stați, stați... Care este comanda? Unul spune să mă opresc, altul să continuu. Care este?!”. În momentul în care cercetătorii au rămas blocați în deciziile lor, subiectul a încercat, agitat, să determine care dintre ei are o autoritate mai mare. În cele din urmă, nereușind să depisteze nivelul de autoritate, toți subiecții și-au urmat propriul instinct și au încetat singuri să mai administreze șocuri. Desigur că, la fel ca și în alte variații ale experimentului de bază, un astfel de rezultat nu ar fi fost de așteptat din partea unor subiecți motivați de sadism sau agresivitate nevrotică.⁴²

Pentru Milgram, din toată această acumulare de informații, emerge un fenomen îngrijorător: „Principala

descoperire a acestui studiu stă în faptul că adulții prezintă o voință extraordinară de a duce până la capăt un ordin venit din partea autorității” (Milgram, 1974). Pentru cei preocupați de capacitatea unei forme oarecare de autoritate, ca de pildă statul, de a obține de la cetățenii obișnuiți diferite niveluri de supunere, concluziile studiului vin ca un duș rece. ⁴³

MODURILE SUPUNERII ORBEȘTI ȘI PERICOLELE ACESTEIA

Ori de câte ori suntem confrunțați cu un factor motivant al unei acțiuni, este ceva firesc să considerăm că în spatele acestuia se găsesc motive serioase. În cazul supunerii față de autoritate, chiar și o sumară luare în considerație a organizării sociale oferă un belșug de justificări. Un sistem de autoritate stratificat, acceptat de către majoritatea societății, îi conferă acesteia un avantaj uriaș. El permite dezvoltarea unor structuri complexe necesare producției de resurse, schimbului, apărării, expansiunii și controlului social, care, altfel, ar fi imposibilă. La celălalt capăt, alternativa este anarhia, o stare recunoscută pentru lipsa totală a efectelor benefice asupra grupului social, și care, în cuvintele filosofului social Thomas Hobbes, ne asigură un trai „solitar, sărăcăcios, rău, brutal și scurt”. Ca urmare, încă de mici suntem învățați să considerăm supunerea față de autoritatea legală este corectă, iar nesupunerea incorectă. Mesajul acesta este mereu prezent în recomandările părinților, ale școlii, armatei și sistemelor politice cu care ne întâlnim în calitate de adulți. În fiecare caz, noțiunilor privitoare la ascultare și loialitate față de conducerea legitimă li se conferă o mare valoare.

La toate acestea contribuie și instrucția religioasă. Prima carte a Bibliei, de pildă, descrie modul cum neascultarea față de autoritatea ultimă a condus la pierderea stării paradisiace pentru Adam și Eva, ca și pentru restul rasei umane. Iar dacă această metaforă pare mult prea subtilă, doar puțin mai încolo, Vechiul Testament ne spune despre, în ceea ce ar putea reprezenta cea mai apropiată corespondență biblică a

experimentului Milgram, hotărârea lui Avraam de a împlânta cuțitul în pieptul tânărului său fiu deoarece Dumnezeu, fără să-i dea nici o explicație, îi comandase acest lucru. Morala acestei povestiri este aceea că, în ceea ce privește corectitudinea unei acțiuni, aceasta nu trebuie considerată în funcție de aspecte comune precum lipsa de sensibilitate, prejudiciul adus, nedreptatea sau standardele morale curente, ci ținând cont de comanda venită de la o autoritate superioară. Încercarea chinuitoare prin care a trecut Avraam nu a fost decât un test al supunerii, pe care el l-a trecut, aidoma subiecților lui Milgram care, poate că învățaseră câte ceva din povestirea lui.

Povestirile precum cea a lui Avraam și a subiecților lui Milgram ne pot spune multe despre forța și valoarea supunerii în cultura noastră. Însă, dintr-un anumit punct de vedere, aceste povestiri pot fi înșelătoare. Și aceasta pentru că arareori avem ocazia să ne chinuim atât de mult asupra unor decizii pro sau contra în privința conformării față de autoritate. Mai degrabă, actul nostru de supunere are loc într-o manieră automată, cu o foarte mică deliberare sau chiar în absența totală a acesteia. În acest sens, în decizia asupra modului de acțiune într-o situație dată, informația provenită de la o sursă de autoritate recunoscută ne oferă o prețioasă scurtătură.

După cum ne spune Milgram, în definitiv, conformarea cu dictatul unei figuri autoritare a prezentat mereu, pentru noi, avantaje practice autentice. Aceste figuri de părinți, educatori, au aflat mai multe decât noi, înaintea noastră, ceea ce, după cum am putut să descoperim, s-a dovedit un lucru benefic pentru noi – pe de-o parte datorită înțelepciunii lor mai mari, și pe de alta pentru că ei dețineau, în ceea ce ne privea, controlul total asupra răsplății și pedepsei. Acum, în calitate de adulți, beneficiile rămân valabile în aceleași condiții, deși noile figuri autoritare sunt angajatorii, judecătorii și liderii statului. Și, pentru că pozițiile pe care le dețin aceștia le conferă un mai mare acces la

informație și putere, este un lucru normal să ne conformăm cu dorințele lor în calitate de autorități constituite legal. Este atât de normal, încât facem acest lucru fără să mai băgăm de seamă dacă acestea au sens sau nu.

Fără îndoială că acest paradox se extinde asupra tuturor mijloacelor majore de influențare. În acest caz, odată ce am înțeles faptul că supunerea față de autoritate ne aduce beneficii, devine foarte comod să ne lăsăm în seama ascultării automate. Binecuvântarea și totodată blestemul supunerii oarbe stau însă tocmai în caracterul lor mecanic. Pentru că, dacă tot nu avem neapărată nevoie să gândim, atunci nu mai gândim deloc. Și, deși ascultarea în absența gândirii proprii ne conduce, de cele mai multe ori, către acțiunile cele mai potrivite, vor exista și excepții notabile provenite din faptul că reacționăm în loc să cugetăm.

Să ne folosim în acest sens de un exemplu provenit dintr-unul din acele aspecte ale vieții în cadrul căruia presiunea autorității este foarte vizibilă și puternică: este vorba de medicină. Sănătatea este extrem de importantă pentru noi. Astfel că medicii, care dețin o mare cantitate de cunoștințe și influență în cadrul acestui domeniu vital, dețin poziția corespunzătoare autorității supreme. Mai mult, instituția medicală se bazează pe o structură de putere și prestigiu bine organizată. Diferiții lucrători din domeniu înțeleg foarte bine rolul postului pe care îl dețin în ansamblul structurii, și mai înțeleg și faptul că în vârful acesteia se află medicul doctor. Nimeni nu poate încălca verdictul pe care îl dă un medic unui caz, cu excepția probabilă a unui alt medic de rang mai mare. În consecință, în rândurile personalului medical s-a dezvoltat de-a lungul timpului o tradiție bine pusă la punct de supunere față de ordinele date de către medic.

Astfel, apare posibilitatea ca atunci când un medic face o greșală indubitabilă nimeni dintre cei aflați în subordinea lui nici măcar nu își pune problema punerii la îndoială a aceluia lucru. Iar acest lucru se întâmplă exact

pentru că din clipa în care autoritatea legitimă a emis un ordin, subordonații acesteia nu mai reflectă asupra situației, ci acționează fără zăbavă. Adăugați acestui tip de reacție automată o ambianță complexă de spital și veți avea inevitabile greșeli. În acest sens, un studiu realizat de U.S. Health Care Financing Administration [administrația americană din domeniul sănătății] arată că numai la capitolul medicație un spital mediu are o rată zilnică de eroare de 12%.

Aceste greșeli în privința medicamentelor pe care le primește un pacient pot apărea dintr-o varietate de motive. Totuși, ponderea principală este atribuită de către profesorii de farmacie Michael Cohen și Neil Davis, în lucrarea Medication Errors: Causes and Prevention (1981), respectului tâmp față de „șeful” unui pacient: medicul responsabil. După Cohen, „sau după caz, nimeni, pacienți, surori medicale, farmaciști sau alți medici, nu îndrăznește să pună la îndoială rețeta”. Să luăm, de pildă, ciudatul caz de „durere oto-rectală”, relatat de Cohen și Davies în cartea lor. Un medic a prescris administrarea de picături în urechea dreaptă unui pacient care avea o infecție și acuza dureri locale. Medicul, în loc să indice locul administrării picăturilor complet, a folosit o prescurtare [eng., R ear] care putea fi înțeleasă ca trimitere la posteriorul pacientului. În consecință, primind prescripția, sora medicală i-a aplicat acestuia picăturile, cu promptitudine, în anus.



Cine conduce discuția?

Cercetătorii în științele Comunicării au relevat faptul că, în timpul conversațiilor, oamenii își modifică în mod inconștient vocea și stilul vorbirii pentru a fi asemenea celor ale interlocutorilor, când aceștia sunt percepuți ca deținând autoritatea. Unul dintre studii a explorat acest fenomen analizând interviurile realizate de Larry King în emisiunea sa de televiziune Larry King Show. Atunci când King intervievea oaspeți care dețineau un statut și un prestigiu ridicate, ca de exemplu Bill Clinton, George Bush și Barbara Streisand, vocea lui se modula astfel încât să se potrivească cu cea a invitaților. Însă atunci când avea invitați cu un statut ceva mai coborât, ca de exemplu Dan Quale, Spike Lee și Julie Andrews, vocea lui rămânea neschimbată, vocile acestora modulându-se după a lui.

Deși era cât se poate de evident că tratamentul rectal al durerii de ureche nu avea nici un sens, nici pacientul și nici sora nu l-au pus o clipă la îndoială. Ceea ce este important de reținut din această poveste e faptul că, în multe cazuri în care s-a pronunțat o autoritate legitimă, ceea ce în altă situație ar fi avut rost devine dintr-o dată irelevant. În aceste situații, nu considerăm problema în întregul ei, ci abordăm și răspundem doar unui aspect singular al acesteia.

Nu suntem singura specie care oferă, fără să cugete, ascultare celor aflați în poziții autoritare. În cadrul coloniilor de maimuțe, loc unde se manifestă o dominație ierarhică rigidă, inovațiile benefice grupului, ca de exemplu modul de folosire a unui băț pentru a trage hrana în cușcă, nu ajung să se răspândească decât dacă sunt deprinse mai întâi de către animalul dominant. Dacă acest lucru este deprins mai întâi de către un animal plasat într-o poziție inferioară în cadrul ierarhiei, restul coloniei va ignora valoarea lui practică. Un studiu citat de Ardry (1970) privind introducerea la un grup de maimuțe japoneze a unui aliment nou, ne oferă o simpatcă ilustrare a acestui lucru. În cadrul unui grup, caramellele au fost introduse prin hrana tinerelor

maimuțe, situate din punct de vedere ierarhic pe o poziție inferioară, la periferia societății. Gustul maimuțelor pentru caramelle și-a făcut loc cu greu, avansând anevoios pe scara ierarhică. După un an și jumătate, caramellele fuseseră adoptate de doar 51% din colonie, între care nu se afla nici un lider. De remarcat că într-un alt grup, grâul de această dată, a fost introdus mai întâi liderului. Consumul de grâu, complet necunoscut maimuțelor, s-a răspândit în colonie în decursul a doar patru ore. Un fenomen asemănător s-a petrecut în 1995, în cadrul echipei de baschet Chicago Bulls, când liderul și vedeta de necontestat a echipei, Michael Jordan, a început să mănânce înaintea fiecărui joc trei batoane de Energy Booster. Conform jucătorului de rezervă Steve Kerr, „Înainte, doar eu și B.J. Armstrong (o altă rezervă) mâncam așa ceva înainte de joc. Pe urmă a început Michael, și acum mănâncă toți” (Shappell, 1995).

Oriunde vor exista comportamente umane automate, putem fi siguri că acolo vor fi și profesioniști ai persuasiunii gata să profite de acest lucru. Să revenim în domeniul medical, unde vedem în mod frecvent reclame în care sunt folosiți actori în rolul doctorului care vorbește în favoarea unui produs, angajându-se astfel respectul pe care îl acordăm în cultura noastră medicului. Exemplul meu preferat este cel al unei reclame în care actorul Robert Young avertiza populația împotriva pericolelor consumului de cafea, recomandând totodată marca fără cofeină Sanka. Reclama a avut atât de mult succes, aducând brandului Sanka vânzări atât de importante, încât a fost difuzată de-a lungul anilor în câteva versiuni. De ce a fost reclama aceasta atât de eficientă? De ce, oare, am lua de bune vorbele lui Robert Young în privința cafelei decofeinizate? Deoarece, după cum bine știa agenția de publicitate care l-a angajat, el era deja asociat în mințile publicului american cu doctorul Marcus Welby, personajul unui lung serial de televiziune. În mod obiectiv, nu are nici un sens să ne lăsăm influențați de comentariile unui om pe care îl cunoaștem doar în calitate de actor care juca rolul unui

doctor, însă, iată, el este cel care a vândut Sanka.

FORMA FĂRĂ FOND

De prima dată când am văzut-o, am remarcat în reclama lui Robert Young la Sanka abilitatea cu care este folosit principiul autorității fără a fi furnizată, de fapt, nici un pic de autoritate. Aparența autorității fost suficientă. Acest lucru ne spune ceva foarte important despre reacția automată, negândită, față de figurile autoritare. Atunci când funcționăm pe modul automat, suntem vulnerabili atât la simbolurile autorității cât și la substanța acesteia.

Iar unele dintre aceste simboluri pot declanșa conformarea chiar și în absența substanței genuine a autorității. În consecință, simbolurile sunt folosite pe scară largă de către acei profesioniști cărora le lipsește substanța propriu zisă. Escrocii, de exemplu, se acoperă cu titluri, îmbrăcăminte și accesorii care sugerează autoritatea. Nimic nu le place mai mult decât să se îmbrace elegant și să descindă dintr-o mașină scumpă, prezentându-se în fața viitoarelor victime drept doctor, judecător, profesor sau funcționar guvernamental. Ei știu foarte bine că atunci când sunt împodobiți astfel, șansele lor de a obține conformarea sunt maxime. De aceea, fiecare dintre aceste trei tipuri de simboluri ale autorității, titlul, îmbrăcămintea și accesoriiile, avându-și propria poveste, merită o atenție separată.

Titlul

Titlurile sunt, în același timp, cel mai dificil și cel mai ușor de atribuit simboluri ale autorității. În mod normal, dobândirea unui titlu necesită ani de muncă și realizări. Și, cu toate acestea, este posibil ca oameni care nu au depus nici un efort să obțină eticheta respectivă și să beneficieze astfel de respect automat. După cum vedem mereu la televizor, în reclame, precum și la escroci, acest lucru se întâmplă frecvent.

Am vorbit recent cu un prieten, membru al unei facultăți dintr-o universitate, care mi-a furnizat o ilustrare convingătoare a modului în care acțiunile noastre sunt influențate în mod frecvent de titlu, mai curând decât de

natura persoanei care îl pretinde. Prietenul meu călătorește adesea, având frecvent ocazia de a vorbi cu persoane necunoscute în diferite locuri publice. El mi-a spus că a învățat din experiența conversațiilor să nu folosească niciodată titlul de profesor. Atunci când o face, ținuta conversației se schimbă imediat. Oamenii care până în acel moment se dovediseră parteneri de discuție interesanți, devin brusc respectuoși, concilianți și plicticoși. Părerile lui, care, mai înainte, provocau un schimb viu de idei, duceau acum la declarații de acord lungi și corecte din punct de vedere gramatical. Deranjat și ușor nedumerit de acest fenomen – deoarece, spune el, „Doar sunt același tip cu care vorbeau mai înainte, nu?” – prietenul meu obișnuiește acum, în astfel de situații, să mintă în privința profesiei lui.

Iată o deosebire notabilă față de stilul unora dintre practicanții persuasiunii care mint cu privire la titlurile pe care nu le dețin. Indiferent, însă, de situație, lipsa de onestitate în sine indică același lucru în privința capacității unui simbol al autorității de a influența comportamentul.

Mă întreb dacă prietenul meu profesor, care are o statură destul de scundă, ar mai fi dispus să-și ascundă titlul dacă ar afla că acesta îi face pe deținători să pară mai înalți. Studii care au investigat modul în care titlurile de prestigiu afectează percepția dimensiunilor au descoperit că acestea distorsionează înălțimea. În cadrul unui experiment efectuat în cinci clase ale unui colegiu australian, cineva a fost prezentat ca fiind un oaspete de la Universitatea Cambridge, din Anglia. Însă, în fiecare dintre clase, statutul acestuia a fost schimbat. Unora le-a fost prezentat ca student, altora ca preparator, apoi ca lector, conferențiar și, în sfârșit, profesor. S-a descoperit că, pe măsură ce titlul avansa, creștea și înălțimea omului cu o medie de un centimetru, astfel că profesorul a fost mai înalt decât studentul cu circa cinci centimetri (P. R. Wilson, 1968). Un alt studiu a relevat faptul că politicienii, după câștigarea alegerilor, apar în percepția cetățenilor ca fiind mai înalți decât în realitate (Higham&Carment, 1992).

DILBERT



Așteptări înalte

Caricaturistul Scott Adams surprinde acest lucru. Cercetările ne arată faptul că bărbații înalți au mai multe șanse de a avansa în posturi de conducere (Chaiken, 1986; Stogdill, 1984).

© DILBERT, ce permisiunea United Feature Syndicate Inc.

Merită să facem un mic ocol pentru a observa interesanta legătură existentă între statut și dimensiune, așa după cum reiese aceasta din diferite alte aspecte. În cadrul unui studiu, în care li s-a cerut copiilor să aprecieze dimensiunea unor monede, aceștia au supraapreciat dimensiunile celor de valoare mai mare (Bruner&Goodman, 1947). Și adulții se fac vinovați de astfel de distorsionări. Într-un studiu al lui Duke și Bevan (1952), subiecții, studenți, au avut de tras cartoane pe care erau imprimate valori monetare diferite. Ei au câștigat sau au pierdut sumele înscrise pe carton. Apoi, li s-a cerut să estimeze dimensiunea cartoarelor trase. Cu toate că acestea erau, toate, la fel, cele care erau imprimate cu valori importante – pozitive sau negative – au fost apreciate ca fiind mai mari. Deci, ceea ce creează impresia dimensiunii nu este percepția, ci importanța.

Deoarece noi percepem dimensiunea și statutul ca fiind în relație, devine posibilă pentru unii indivizi substituția reciprocă a celor două. În anumite societăți animale, unde statutul este câștigat în baza dominanței, dimensiunea reprezintă un factor determinant în stabilirea locului animalului în ierarhia grupului.⁴⁴

De obicei, în cadrul unei lupte, învinge animalul cel

mai mare și mai puternic. Însă, pentru a se evita efectele dăunătoare asupra întregului grup generate de un astfel de conflict, multe specii se folosesc de metode de luptă care presupun mai multă etalare decât contact fizic. Astfel, cei doi rivali se confruntă cu o agresiune de fațadă, care include adesea și trucuri de mărire a dimensiunilor. Diferite mamifere își arcuiesc spatele și își zburlesc blana, peștii își extind aripioarele și se umflă cu apă, în timp ce păsările se înfoaie și își scutură penajul. Foarte adesea, această exhibare este îndeajuns pentru a determina unul dintre rivali să bată în retragere, lăsând poziția de lider celui mai, în aparență, mare și puternic.

Blană, aripioare și pene. Nu este interesant cum pot fi exploatate aceste lucruri fragile pentru a da impresia de substanță și greutate? De aici, avem de învățat două lucruri. Unul este specific asocierii dintre dimensiune și statut: conexiunea dintre cele două poate fi folosită în beneficiul celor care sunt capabili să o falsifice pe cea dintâi pentru a obține aparența celui de al doilea. De aceea, escrocii, chiar și cei de statură mai înaltă, poartă în mod obișnuit pantofi cu brânțuri sau cu talpă mai groasă. Celălalt lucru de învățat este de ordin mai general: semnele exterioare ale puterii și autorității pot fi contrafăcute cu ușurință, cu ajutorul celor mai banale mijloace. Pentru exemplificare, să revenim la titluri, cu un experiment care, pentru mine, este înfricoșător. Un grup de cercetare, alcătuit din medici și surori medicale proveniți din trei spitale americane, era preocupat de extinderea fenomenului de supunere mecanică a surorilor la ordinele medicilor. După cum se părea, nici chiar surorile cu instruire foarte serioasă în domeniu, perfect capabile să verifice aprecierile medicului, nu făceau acest lucru, atunci când se confruntau cu directivele doctorului pur și simplu înclinându-se în fața lor.

Am văzut la lucru o astfel de atitudine în cazul picăturilor pentru ureche administrate rectal, însă cercetătorii despre care vorbim doreau să afle mai mult. Mai întâi, doreau să știe dacă astfel de cazuri

reprezentau incidente izolate sau un fenomen pe scară largă. În al doilea rând, doreau să examineze problema în contextul unei erori de tratament serioase: prescrierea unui medicament neautorizat unui pacient internat în spital. În cele din urmă, doreau să afle ce s-ar întâmpla dacă se elimină din cadru figura autoritară a medicului și se înlocuiește cu o voce necunoscută, la telefon, care nu oferă decât indicii minime privind autoritatea sa – respectiv, titlul de „doctor”.

Unul dintre cercetători a dat un telefon identic la 22 de posturi de asistență ale unor secții spitalicești diverse: chirurgie, medicină generală, pediatrie și psihiatrie. Acesta s-a prezentat drept medic și a indicat respectivei sore administrarea către un numit pacient a unei doze de 20 de miligrame din medicamentul numit Astrogen. În ceea ce o privea pe soră, existau patru motive foarte serioase de a manifesta prudență față de ordinul primit: (1) prescripția venea prin telefon, încălcând politica spitalului; (2) medicația însăși era neautorizată, medicamentul respectiv nefiind aprobat pentru uz și neaflându-se pe lista secției; (3) doza era în mod evident periculoasă, prospectul indicând în mod limpede faptul că „doza maximă este de 10 miligrame”, adică jumătate din cea prescrisă; (4) ordinul fusese dat de către o persoană pe care sora nu o cunoștea, nu o văzuse și nici măcar nu mai vorbise cu ea la telefon vreodată. Și totuși, în 95% dintre cazuri, surorile medicale s-au îndreptat direct către dulapul cu medicamente, unde au pregătit doza solicitată pentru a fi administrată pacientului – acesta fiind și momentul în care erau oprite de către un observator ascuns, care intervenea prompt dezvăluind experimentul (Hofling, Botzman, Dalrymple, Graves&Pierce, 1966).

Rezultatul a fost înfricoșător. Faptul că 95% dintre surorile medicale s-au conformat fără ezitare unei dispoziții atât de evident eronate trebuie să ne dea, nouă, potențialilor pacienți de spital, foarte mari motive de îngrijorare. Dacă ținem cont și de estimarea făcută de U.S. Health Care Financing Administration conform căreia există spitalele americane o rată de 12% de

eroare în medicație, șederile mai lungi de o săptămână ne pun în situația de a ajunge beneficiari ai unei astfel de erori. Demonstrația studiului prezentat se referă la faptul că greșelile nu se limitează la banale neatenții precum administrarea greșită a picăturilor pentru ureche, sau altele asemenea, ci merg către gafe periculoase.

Interpretând rezultatele îngrijorătoare ale studiului lor, grupul de cercetători a ajuns la o concluzie foarte instructivă:

Într-o situație reală, corespunzătoare celei experimentale, există, teoretic, două minți profesionale, respectiv cea a medicului și cea a surorii, care lucrează pentru a se asigura de faptul că pacientul beneficiază de o procedură corectă, sau, cel puțin, nedăunătoare. Cu toate acestea, experimentul sugerează că una dintre aceste minți, din diferite motive, este nefuncțională (Hofling, 1966, p. 176).

După cum se pare, aflate în fața directivei medicului, surorile își pun în cui „mintea profesională” și adoptă reacția automată. Nici unul dintre aspectele înaltei instruirii primite sau provenind din experiență nu a fost implicat în decizie. În schimb, deoarece supunerea în fața unei autorități legitime a constituit mereu cea mai eficientă opțiune de lucru în ceea ce le privește, ele au fost mai dispuse să cedeze conformării automate. Ceea ce trebuie remarcat în mod deosebit este faptul că au mers atât de departe cu acest lucru, încât au ajuns să reacționeze nu numai față de o autoritate în carne și oase ci și la un titlu, un simbol atât de ușor de falsificat.

45

Nu mai puțin consternante decât aceste dovezi de conformare automată față de persoane ale căror titluri presupun autoritatea sunt și mărturiile care ne arată o rezistență la fel de automată față de ideile celor cărora le lipsește o autoritate aparentă. Există un studiu realizat de către psihologii Douglas Peters și Stephen Ceci (1982) în lumea publicațiilor științifice. Aceștia au luat un număr de 12 articole care fuseseră publicate cu 18-32 de luni mai înainte de către autori din universități de prestigiu și, neschimbând nimic altceva în afară de nume și

apartenența autorilor, la necunoscutul „Tri-Valley Center for Human Potential”, le-au retrimis sub formă de manuscris la exact aceleași reviste care le publicaseră deja. Nouă dintre articole au trecut prin procesul de verificare nedetectate, în vreme ce, lucru uimitor, opt au fost respinse, deși aceeași revistă le publicase cu puțin timp în urmă, când fuseseră trimise, este drept, de persoane cu reputație și afiliere mult mai importante. Un experiment similar, deși mai puțin științific, a fost efectuat de către un cunoscut scriitor care a rebătut la mașină, cuvânt cu cuvânt, romanul lui Jerzy Kosinski, *Steps*, la 10 ani de când cartea se vânduse în aproape jumătate de milion de exemplare și câștigase premiul Național de Carte, trimițând apoi manuscrisul la 28 de agenții literare și edituri. Manuscrisul, purtând de această dată un nume necunoscut, a fost respins ca inadecvat de toate cele 28 de instituții, incluzând Random House care era editorul inițial al romanului (C. Ross, 1979).

RAPORTUL CITITORULUI 6.1

De la un profesor universitar din Texas

Am crescut în mediul unui ghetou italian din Warren, Pennsylvania. Din când în când revin acasă pentru a-mi vizita familia și prietenii. După cum se întâmplă în multe alte locuri, micile magazine cu specialități italiene au dispărut, fiind înlocuite de supermarketuri. Într-una dintre vizite, mama m-a trimis la supermarket ca să cumpăr roșii la cutie și am băgat de seamă că aproape toate cutiile de roșii italienești tăiate Furmano se vânduseră. Uitându-mă pe raftul de dedesubtul raftului cu pricina, am descoperit însă o grămadă de cutii cu roșii tăiate. Uitându-mă mai bine la etichetă, am descoperit că Furmano era Furman. Compania pur și simplu adăugase un „o” din rațiuni de distribuție a unora dintre produse. Presupun că datorită faptului că, atunci când vinzi alimente de tip italian ești perceput ca având mai multă autoritate în domeniu dacă numele tău se termină cu o vocală.

Nota autorului: Persoana care a scris aceste rânduri a constatat că litera „o” avea un rol dublu de

influențare. Nu numai că ea conferea producătorului autoritate într-un „ghettou italian”, ci și asemănarea cu clienții săi.

Îmbrăcămintea

Un al doilea simbol al autorității care poate declanșa o conformare automată îl reprezintă îmbrăcămintea. Deși este mai tangibilă decât titlul, vestimentația autoritară nu este mai puțin predispusă falsificării. Dosarele de înșelătorie ale poliției abundă în dosare ale escrocilor ale căror metode includ schimbarea rapidă a înfățișării. În stil cameleonic, aceștia adoptă albul spitalului, negrul preoțesc, verdele militar sau albastrul poliției atunci când situația le-o cere. Victimele lor înțeleg de-abia atunci când este prea târziu că nu haina face autoritatea.

Există o serie de studii realizate de psihologul Leonard Bickman care arată cât este de dificilă opoziția la o cerere care vine din partea cuiva îmbrăcat ca o figură autoritară. Procedura de bază a lui Bickman a fost aceea de a cere trecătorilor să execute o sarcină neobișnuită, ca de exemplu să ridice un ambalaj aruncat sau să aștepte autobuzul în afara stației. În jumătate dintre situații, solicitantul, un tânăr, era îmbrăcat obișnuit, iar în cealaltă într-o uniformă a unei firme de pază. Indiferent de tipul solicitării, numărul celor care s-au conformat a fost mult mai mare atunci când era vorba de uniformă. Rezultate asemănătoare s-au obținut și atunci când persoana în uniformă era femeie (Bushman, 1988).

Foarte sugestivă a fost o variantă a experimentului în care solicitantul oprea trecătorii, indicând apoi un bărbat care stătea lângă un automat de parcare la vreo 15 metri. Solicitantul, indiferent că era îmbrăcat obișnuit sau purta uniforma de paznic, spunea celor opriți același lucru: „Îl vedeți pe cel care stă lângă automatul de parcare? A depășit timpul alocat și nu mai are mărunț ca să bage în aparat. Dați-i o monedă!”. După care pleca, la timp pentru ca, până când trecătorul oprit ajungea la persoana cu pricina, el să iasă din raza lui vizuală. Puterea de influențare a uniformei ținea însă

chiar și mult după ce el dispărea. Atunci când a fost vorba de uniformă, aproape toți trecătorii opriți s-au conformat; însă când a fost vorba de haine obișnuite, mai puțin de jumătate au făcut același lucru.⁴⁶

Este interesant de menționat că, mai târziu, Bickman a descoperit că studenții solicitați să estimeze procentajul de conformare au dovedit o acuratețe deosebită în cadrul variantei de experiment cu haine obișnuite, respectiv 50% față de cifra reală de 42%. Cu toate acestea, când a venit vorba de varianta de experiment cu uniformă, aceiași studenți au subestimat considerabil procentul de conformare, respectiv 63% față de 92% în realitate (Bickman, 1979).

Mai puțin percutantă în privința conotațiilor decât uniforma, însă nu mai puțin eficientă, se dovedește a fi o altă piesă de îmbrăcăminte care, în mod tradițional, arată în cultura noastră statutul persoanei. Este vorba despre costum. Și acesta poate impune manifestări de conformitate față de persoane complet necunoscute. De pildă, în cadrul unui studiu realizat în Texas, un bărbat în vârstă de 31 de ani a încălcat legea de mai multe ori traversând pe culoarea roșie. În jumătate dintre cazuri era îmbrăcat în costum elegant cu cravată, în vreme ce în cealaltă jumătate purta o bluză de lucru și pantaloni obișnuiți. Echipa de cercetare, care supraveghea totul de la distanță, număra câți pietoni care așteptau să traverseze îl urmau pe acesta. Și, precum bobocii merg după rață, l-au urmat pe bărbat în trafic de 3,5 ori mai mulți pietoni atunci când acesta purta costum decât atunci când era îmbrăcat cu haine de lucru (Lefkowitz, Blake&Mouton, 1955). În acest caz, însă, nu este vorba despre instinct, ci despre magia croielii.

Trebuie notat că cele două tipuri de vestimentație care denotă autoritate prezente în aceste studii, uniforma de paznic și costumul, sunt aduse laolaltă de către escroci într-o fraudă numită verifcatorul bancar. Jinta escrocheriei poate fi oricine, însă sunt preferate persoanele în vârstă singure. Totul începe prin prezentarea la ușa victimei a escrocului, îmbrăcat într-un

costum impecabil, cu croială conservatoare. Tot ceea ce ține de îmbrăcămintea omului degajă corectitudine și respectabilitate. Cămașa este perfect călcată și pantofii lucesc în tonuri întunecate. Costumul nu este modern ci clasic, reverele nu sunt nici mai mici și nici mai mari de șapte centimetri, materialul este gros și greu, chiar și în toiul verii, iar tonurile acestuia nu vor ieși niciodată din bleumarin închis, gri închis și negru.

El îi explică victimei, probabil o văduvă pe care a urmărit-o de la bancă până acasă cu o zi sau două în urmă, că este un verficator din partea băncii, care, în cursul acțiunii de audit care este în curs la banca ei, a descoperit unele nereguli. Crede că știe deja cine este făptașul – probabil, un funcționar al băncii care falsifică rapoarte de tranzacții în anumite conturi. Îi spune femeii că este posibil ca și contul ei să se afle printre acestea, însă nu poate avea nici o certitudine până când nu găsește dovezi solide în acest sens. De aceea a venit la ea, ca să o roage să coopereze cu el. În concluzie, ar fi de acord să-și extragă toate economiile astfel încât tranzacția, supravegheată de către o echipă de verficatori și oficiali ai băncii, să poată fi urmărită în timp ce trece pe la biroul suspectului?

Cel mai adesea, aparența „verficatorului bancar” este atât de impresionantă încât victima nici nu se mai gândește să verifice identitatea acestuia printr-un simplu telefon. În schimb, pleacă la bancă, își retrace toți banii și revine cu ei acasă, așteptând de la verficator vestea reușitei acțiunii. Mesajul vine adus de un „paznic de bancă” în uniformă, care sosește după ora de închidere pentru a o anunța că totul este bine. Nu s-a umblat la contul doamnei. Verficatorul, ușurat de această veste bună, dă expresie mulțumirilor sale deosebite și, devreme ce banca este deja închisă, îl instruiește pe paznic să repună banii doamnei în seif, pentru a o scuti de corvoada drumului de a doua zi până la bancă. Printre zâmbete și strângeri de mână, paznicul pleacă cu banii, în vreme ce verficatorul mai rămâne câteva minute pentru a mulțumi în continuare, după care pleacă și el.

Evident că, la un moment dat, victima află că paznicul nu este paznic, iar verificatorul nu este verificator. Ei nu sunt altceva decât o pereche de escroci care cunosc posibilitatea uniformelor bine contrafăcute de a ne hipnotiza astfel încât să ne conformăm cererilor „autorității”.

Accesoriile

Atunci când servește un scop ornamental, vestimentația poate simboliza un anume tip de autoritate, mai generalizat, aparte de rolul uniformei. Îmbrăcămintea de clasă, scumpă, conferă o aură de statut și poziție socială înaltă, la fel precum se întâmplă și cu accesorii de felul bijuteriilor și mașinilor. Ultimul dintre aceste simboluri ale statutului este în mod special interesant în Statele Unite, primind o semnificație neobișnuită datorită „poveștii de dragoste a americanului cu mașinile”.

Conform rezultatelor unui studiu efectuat în zona San Francisco Bay, proprietarii de mașini prestigioase se bucură de un respect aparte din partea celorlalți. Cercetătorii au aflat că, la semafor, șoferii sunt dispuși să aștepte mult mai mult înainte de a claxona o mașină nouă, luxoasă, față de una banală. De fapt, șoferii nu au deloc răbdare cu mașinile banale. Aproape toți le-au claxonat, majoritatea de mai multe ori, iar doi șoferi chiar le-au tamponat bara de protecție din spate pentru atenționare. Aura unei mașini de prestigiu a fost însă atât de intimidantă încât 50% dintre șoferi au stat plini de respect în spatele ei, fără a atinge claxonul, până când a pornit (Doob&Gross, 1968).

Apoi, cercetătorii au chestionat un număr de studenți cu privire la posibila lor reacție într-o astfel de situație. În comparație cu rezultatele experimentului, studenții au subestimat în mod constant timpul de așteptare până la acționarea claxonului. În mod special, studenții de gen masculin au făcut estimările cele mai greșite, considerând că mai degrabă ar claxona la mașina de lux decât la cea obișnuită – invers, desigur, față de rezultatele studiului. În acest sens, trebuie remarcate asemănările cu celelalte studii de același gen

prezentate. La fel ca în cercetarea lui Milgram, sau studiul despre surorile medicale, ori experimentul cu uniforma, oamenii nu au fost capabili să prevadă în mod corect modul în care ei, sau alții, ar reacționa față de influența exercitată de către o autoritate. De fiecare dată, efectul influenței a fost subestimat masiv. Se pare, deci, că există o proprietate a autorității care ar putea fi responsabilă de succesul ei în calitate de mijloc de influențare: nu numai că aceasta operează în forță asupra noastră, ci o face și într-un mod neașteptat.

APĂRAREA

O tactică de protecție pe care o putem utiliza împotriva influenței statutului autorității constă în îndepărtarea elementului surpriză. Deoarece, de regulă, apreciem greșit impactul autorității și al simbolurilor ei asupra acțiunilor noastre, nu suntem foarte atenți în ceea ce privește prezența ei în cadrul situațiilor care pretind conformarea. De aceea, o formă fundamentală de protecție față de această problemă, o reprezintă conștientizarea puterii pe care o deține elementul autoritar. Iar atunci când această conștientizare este cuplată cu recunoașterea ușurinței cu care pot fi falsificate simbolurile autorității, va rezulta o abordare corespunzătoare a situațiilor care implică tentative de influențare de acest tip.

Sună desul de simplu, nu-i așa? Și, într-un fel, chiar este simplu. O mai bună cunoaștere a modului în care operează influența factorului autoritar ne poate fi de ajutor în a-i face față. Există, totuși, o complicație ascunsă, inerentă tuturor mijloacelor de influențare. Nu putem să ne opunem autorității. În general, reprezentanții unei autorități știu ce anume vorbesc. Medicii, judecătorii, directorii, conducătorii și toți cei asemenea lor, și-au câștigat în general pozițiile pe care se află printr-o cunoaștere superioară a problematicii respective și o judecată adecvată. Astfel că directivele lor constituie o îndrumare excelentă.

Autoritate înseamnă expertiză. În acest sens se exprimă și definiția de dicționar a autorității. De cele mai

multe ori, ar fi o greșeală încercarea de a înlocui judecata unui expert cu propria noastră judecată. În același timp, am putut observa cu diferite ocazii și în diferite locuri, de la colțul de stradă la spital, că ar fi o greșeală să ne bazăm întotdeauna pe directivele emise de către autoritate. Subtilitatea constă în capacitatea de a putea recunoaște momentele când autoritatea poate fi urmată și când nu.

Autoritatea autorității

Putem primi un ajutor important în determinarea momentului în care directivele autorității pot fi urmate și când nu prin două întrebări pe care ni le punem nouă înșine. Prima de pus, atunci când ne confruntăm cu o încercare de influențare din partea unei figuri cu autoritate este „E acesta, într-adevăr, un expert?”. Această întrebare are darul de a ne face să ne concentrăm asupra a două informații esențiale: legitimitatea autorității și relevanța acesteia pentru problema în cauză. Prin această modalitate simplă de punere la îndoială a statutului autorității am putea evita căderea sub influența acesteia. Iată o ilustrare sau două a acestui lucru.

Să privim puțin la succesul reclamei pentru cafeaua Sanka a actorului Robert Young. Dacă, în loc să reacționeze la asocierea cu personajul „Dr. Marcus Welby”, oamenii s-ar fi concentrat pe autoritatea lui reală în domeniul medical, eu sunt convins că reclama respectivă nu ar fi avut o viață atât de lungă. Este evident pentru toată lumea faptul că actorul Robert Young nu deține o pregătire medicală. Ceea ce deține el, însă, este titlul de doctor. Însă, desigur că nu este vorba decât despre un tilu lipsit de conținut, care nu există decât în legătură cu interpretarea unui rol. Toată lumea știe acest lucru. Nu este însă uimitor cum, atunci când evoluăm de o manieră automată, ceea ce este în realitate evident nu mai contează decât dacă ne concentrăm atenția asupra acelui lucru?

De aceea este atât de importantă întrebarea „E acesta, într-adevăr, un expert?”. Ea ne readuce în

atenție ceea ce este evident. Ne detașează concentrarea de simbolurile care pot fi adesea lipsite de conținut și ne-o îndreaptă către verificarea autenticității acestora. În plus, întrebarea aceasta ne ajută să decelăm între autoritatea relevantă și cea irelevantă contextului, pentru că această distincție poate fi cu ușurință ignorată atunci când se combină presiunea autorității cu agitația vieții moderne. Primele exemple în acest sens sunt pietonii care se înghesuie să traverseze prin trafic urmând o persoană îmbrăcată în costum care trece strada aiurea. În fond, chiar și dacă persoana respectivă ar fi deținut cu adevărat autoritatea pe care părea că i-o conferă costumul, era puțin probabil ca el să fie mai expert în traversarea străzilor decât cei care l-au urmat în mijlocul traficului.

Totuși, aceștia l-au urmat. De parcă eticheta autoritate ar fi copleșit diferența vitală între ceea ce este relevant și ceea ce nu este. Dacă oamenii ar fi făcut efortul de a pune la îndoială expertiza lui în respectiva situație, cred că rezultatul experimentului ar fi fost cu totul altul. Același lucru este valabil și pentru actorul Robert Young, un om căruia nu-i lipsea expertiza. Are o carieră lungă și multe realizări într-un domeniu dificil. Totuși, aceste competențe și această experiență sunt în domeniul actoriei și nu ca medic. Atunci când, privind la faimoasa sa reclamă la cafea, ne concentrăm atenția asupra adevăratelor lui atribute, ne dăm seama că el nu poate fi mai credibil ca doctor decât orice alt actor de succes care pretinde că Sanka este o cafea sănătoasă. Sinceritatea șireată

Să presupunem, cu toate acestea, că suntem față în față cu o autoritate pe care o considerăm că are expertiză. Înainte de a ne conforma acesteia, trebuie să ne mai punem încă o întrebare, și anume „Cât de adevărat este ceea ce spune expertul?”. Autoritățile, chiar și cele mai bine informate, pot să nu ne prezinte informația în mod onest. De aceea, este necesar să le evaluăm onestitatea în situația dată. Și, de cele mai multe ori, facem acest lucru. De exemplu, ne lăsăm

influențați mai degrabă de acei experți care manifestă imparțialitate decât de cei care ar avea ceva de câștigat dacă ne conving (Eagly, Wood&Chaiken, 1978). Acest lucru a fost relevat prin cercetări ca funcționând în întreaga lume (McGuinness&Ward, 1980). Reflectând asupra a ceea ce are de câștigat un expert de pe urma noastră ne acordăm nouă înșine încă un plafon de siguranță în fața influențării automate. Astfel, nici chiar autorități recunoscute într-un domeniu nu ne vor putea influența până când nu suntem convinși de faptul că mesajele pe care le transmit reprezintă în mod fidel realitatea.

Atunci când ne întrebăm în sinea noastră cu privire la încrederea pe care o prezintă o autoritate, trebuie să avem grijă la o mică tactică pe care o folosesc profesioniștii persuasiunii pentru a ne asigura de sinceritatea lor. Ei fac afirmații aparent împotriva propriilor lor interese. Este drept, însă, că, pusă în practică în mod corect, această abordare poate constitui un factor eficient de dovedire a onestității. Se menționează un mic neajuns al poziției sau al produsului, ceva precum sloganul „Oh, dezavantajele Benson&Hedges”. Invariabil, neajunsul va avea o natură secundară, compensată în cele din urmă de avantaje mult mai semnificative: „Listerine, gustul care-ți va dispăcea de trei ori pe zi”; „Avis: Suntem numărul doi, dar ne străduim mai mult”; „L’Oreal, puțin mai scump, dar merită”. Fundamentându-și încrederea pe chestiuni minore, profesioniștii genului care se folosesc de această metodă devin dintr-o dată mai credibili atunci când vor aduce în atenție aspectele importante ale argumentului lor (Hunt, Domzal&Kernan, 1981; Settle&Gorden, 1974; Smith&Hunt, 1978).

Am avut ocazia să văd la lucru această metodă, cu efecte devastatoare, într-un loc pe care puțini dintre noi îl recunosc ca fiind un mediu al acțiunii persuasiunii: restaurantul. Nu este nici un secret faptul că, din cauza salariilor rușinos de mici, cei care deservește restaurantul sunt nevoiți să-și suplimenteze veniturile prin bacșișuri.

Lăsând de-o parte sine qua non-ul unui serviciu de calitate, cei mai de succes chelneri cunosc o serie de trucuri menite a le spori bacșișul. Ei mai știu și faptul că, cu cât nota de plată a unui client este mai mare, la fel va fi și suma de bani pe care o vor primi ca standard. De aceea, în aceste două privințe, respectiv mărirea dimensiunilor notei de plată și a procentajului aferent care se oferă drept bacșiș, chelnerii preiau rolul de factor de persuasiune.

În speranța că voi afla modul lor de operare, am aplicat pentru un post de chelner la câteva restaurante destul de scumpe. Neavând, însă, experiența necesară, am nimerit pe post de piccolo; poziție care, după cum s-a dovedit în cele din urmă, mi-a oferit o perspectivă foarte avantajoasă din care am putut observa și analiza situația. Nu peste mult timp, am înțeles ce anume cunoșteu deja ceilalți salariați: cel mai de succes chelner era Vincent, care îi determina pe clienți să comande mai mult și să plătească bacșișuri mai grase. Pe lângă el, ceilalți chelneri nici măcar nu erau pe-aproape în ceea ce privea câștigurile săptămânale.

Drept care am început să mă învârt pe lângă mesele lui Vincent, pentru a-i observa tehnica. Imediat mi-am dat seama că stilul lui era acela de a nu avea un singur stil. El posedea un adevărat repertoriu de abordări, fiecare fiind potrivit unui anume set de împrejurări. Atunci când clienții erau o familie, devenea efervescent, aproape clown, îndreptându-și remarcile în egală măsură către copii și către adulți. Când era vorba despre un cuplu de tineri aflați la o întâlnire, devenea formal și oarecum impozant, încercând să-l intimideze pe tânărul bărbat, cu care discuta în exclusivitate, astfel încât acesta să comande mult și să dea bacșiș mare. Cu un cuplu matur, căsătorit, își păstra morga însă renunța la aerul de superioritate în favoarea unei adresări echilibrate către ambele persoane. Dacă avea un client singur, Vincent alegea o mină prietenoasă, cordială, conversațională și caldă.

În ceea ce privește trucul cu afirmațiile împotriva

propriilor interese, acesta era rezervat petrecerilor mai mari, de circa 8-12 persoane. Tehnica lui era de-a dreptul genială. Începea odată cu luarea comenzii primei persoane, de obicei o femeie. Indiferent ce ar fi ales aceasta, reacția lui Vincent era mereu aceeași: cu sprâncenele ușor încruntate, cu mâna plutind deasupra carnetului de comenzi și privind rapid în jur, parcă pentru a se feri de șeful de sală, el se apleca cu un aer conspirativ peste masă și declara cu o voce suficient de tare pentru a putea fi auzit de toți comesenii: „Mă tem că în această seară nu este la fel de bun ca de obicei. Aș putea să vă recomand în loc cutare sau cutare?” – în acest moment Vincent sugerează două preparate din meniu, puțin mai ieftine decât alegerea inițială a clientului – „Ambele sunt foarte reușite”.

Cu această manevră, Vincent pune în funcțiune câteva importante principii ale persuasiunii. Mai întâi, chiar și cei care nu preluau sugestia lui de meniu aveau senzația că le făcuse o favoare oferindu-le informații care să-i ajute să comande. Și, toată lumea fiind recunoscătoare, regula reciprocității va funcționa în consecință în beneficiul lui atunci când se va pune problema răsplătirii serviciului. În afară de manipularea bacșisului, manevra lui Vincent îl plasa într-o poziție din care putea mări comanda petrecerii, deoarece era acum perceput în calitate de expert privind oferta localului, el dovedind că știe bine care lucruri sunt bune și care nu. Mai mult, și aici intervine impresia de afirmație împotriva propriilor interese, el s-a dovedit un informator de încredere, deoarece a recomandat feluri ceva mai ieftine decât comanda originală. Se pare că prioritatea lui nu este propriul buzunar, ci interesul clientului.

După toate aparențele, Vincent este deopotrivă informat și cinstit, o combinație care îi conferă o mare credibilitate. Iar el nu întârzie să profite cât mai curând de această imagine. Când mesenii au terminat comenzile, el spune: „Foarte bine. Doriți o sugestie, sau pot să aleg eu un vin potrivit cu comenzile dumneavoastră?”. Văzând scena repetată aproape seară de seară, pot afirma că

exista o consecvență remarcabilă în reacțiile clienților: zâmbete, negații din cap și, de cele mai multe ori, acceptul de a alege el.

Chiar și de unde mă aflam eu, puteam să le citesc pe fețe gândurile: „Sigur. Văd că știi ce este bun aici și că ești cu noi. Spune-ne ce să luăm”. Cu o mină mulțumită, Vincent, care cunoștea bine soiurile pe care le avea la dispoziție, le venea în întâmpinare cu alegeri de soi, și costisitoare totodată. La fel de convingător era și când venea momentul desertului. Clienți care, în alte condiții, ar fi împărțit desertul cu partenerul, sau ar fi renunțat cu totul la el, se lăsau acum furați de descrierile voluptuoase pe care le făcea Vincent prăjiturilor. În definitiv, cine este mai demn de crezare decât un expert dovedit și sincer?

Combinând factorii de reciprocitate și autoritate credibilă într-o singură manevră subtilă, Vincent a reușit să mărească atât procentajul bacșișului, cât și suma bază la care se raportează acesta. Beneficiile realizate prin acest truc erau substanțiale. Trebuie însă notat faptul că profitul i-a venit în urma unei atitudini aparent dezinteresate. Aparenta acțiune împotriva propriului interes i-a servit de fapt interesele foarte bine.47

RAPORTUL CITITORULUI 6.2

Din partea unui tânăr om de afaceri

În urmă cu vreo doi ani, încercam să-mi vând mașina. La un moment dat, am trecut pe lângă un parc de mașini uzate care afișa anunțul următor: „Noi vă vindem mașina mai scump”. Era exact ceea ce căutam, așa că am oprit pentru a vorbi cu proprietarul. I-am spus că aş vrea cam 3.000\$ pentru ea, la care el a spus că ar trebui să cer mult mai mult, întrucât mașina face cel puțin 3.500\$. Lucrul acesta m-a surprins, deoarece, din cauza sistemului lor, cu cât aş fi cerut mai mult pe mașină, cu atât le rămânea lor mai puțin după ce o vindeau. Spunându-mi să cer mai mult, omul își tăia din profit. Exact ca Vincent, chelnerul pe care l-ați folosit ca exemplu, omul părea să acționeze împotriva propriilor interese; astfel că l-am apreciat ca pe o

autoritate demnă de încredere, fără să-mi dau seama, însă, de acest lucru decât mult mai târziu. Așa că am adoptat ideea patronului și am cerut mai mult pe mașină.

La câteva zile după ce am lăsat mașina la ei, am fost sunat spunându-mi-se că cineva era interesat de mașină, dar că prețul era puțin prea mare. Aș fi de acord să scad 200\$ ca să vând mașina? Convins fiind că lucrează în interesul meu, am acceptat. A doua zi, am fost anunțat că respectiva persoană interesată nu a mai putut să cumpere. În următoarele două săptămâni am mai primit încă două telefoane de la dealer, de fiecare dată cerându-mi-se acordul pentru câte o scădere de 200\$ în vederea vânzării către cineva interesat. De fiecare dată am fost de acord, încă mai crezând că oamenii sunt de încredere. Însă, de fiecare dată, vânzarea a eșuat. Devenind suspicios, am sunat un prieten a cărui familie lucra în afaceri cu mașini. Acesta mi-a spus că totul nu era altceva decât un truc vechi, menit să determine clienți ca mine să coboare prețul la niveluri foarte scăzute, ceea ce oferea dealerului o marjă de câștig foarte mare la vânzarea mașinii.

Așa că m-am dus și mi-am luat mașina înapoi. Când plecam, încă mai încercau să mă convingă să le-o las, pentru că au un „client tare” de care erau siguri că o va cumpăra, dacă mai las 200\$ la preț.

Nota autorului: Din nou, vedem combinația dintre principiul contrastului și principiul interesului primar. În acest caz, după stabilirea sumei de 3.500\$, fiecare coborâre de 200\$ părea mică prin comparație.

SUMAR

- Descoperim în studiul lui Milgram privind capacitatea de supunere presiunea existentă în cadrul societății pentru conformarea față de cererile unei autorități. Contrar preferințelor lor, un mare număr de persoane normale, echilibrate din punct de vedere psihologic, a fost capabil să provoace dureri puternice unei alte persoane doar pentru că i s-a cerut acest lucru de către cineva cu autoritate. Forța tendinței de supunere în fața

autorităților legitime provine din practicile sistematice menite a induce membrilor societății percepția că acesta este comportamentul adecvat. În plus, supunerea față de dictatul autorității legitime prezintă un avantaj adaptativ, deoarece aceste persoane posedă cunoștințe, înțelepciune și putere mai mari. Din această cauză, respectul față de autoritate poate să se manifeste și într-o manieră necugetată, ca un fel de scurtătură a actului decizional.

- Există în cadrul reacției automate față de autoritate o tendință determinantă care acționează ca răspuns la prezența simbolurilor autorității, mai degrabă decât la substanța acesteia. Cele trei simboluri constatate ca fiind cele mai eficiente în acest sens sunt titlul, îmbrăcămintea și automobilul. În cadrul unor studii menite să determine gradul de influență exercitat de aceste simboluri, indivizii care se aflau în posesia lor, fără nimic altceva care să le ateste calitatea, au beneficiat de mai multă considerație sau ascultare din partea celorlalți. În plus, de fiecare dată, ceilalți subestimau efectul exercitat de autoritate asupra comportamentului lor.

- Ne putem proteja de efectele dăunătoare ale influenței autorității dacă ne punem două întrebări: „Respectivul chiar este expert?” și „Cât de credibil este acest expert?”. Prima întrebare ne redirecționează atenția de la simboluri la dovezi ale statutului autorității. Cea de a doua, ne îndeamnă să luăm în considerare nu numai cunoștințele expertului ci, deopotrivă, și încrederea. În legătură cu această a doua apreciere, trebuie să fim vigilenți la tacticile de câștigare a încrederii în care este exprimat un atribut negativ minor privind propria persoană. Astfel, se creează percepția onestității, care face ca toate informațiile ulterioare să pară mai credibile celorlalți.

TEME DE STUDIU

Stăpânirea conținutului

1. Care este, în opinia dumneavoastră, cea mai convingătoare dovadă pe care o aduce Milgram în susținerea argumentului său conform căruia capacitatea

subiecților săi de a chinui o altă persoană este rezultatul tendinței de supunere în fața autorității.

2. Ce ne arată cercetarea cu privire la capacitatea noastră de a recunoaște influența autorității? Arătați care sunt dovezile care sprijină această poziție.

3. În conformitate cu rezultatele cercetărilor comentate în acest capitol, care sunt cele mai influente simboluri ale autorității? Dați exemple din propria dumneavoastră experiență privind modul de operare a cel puțin două dintre acestea.

Gândire critică

1. În primul capitol am aflat de existența unui fenomen numit sindromul căpitanului, care face ca membrii noi ai unui echipaj să nu fie atenți la erorile comise de comandant, sau să nu le raporteze. Dacă ați fi comandantul unei aeronave, ce anume ați face pentru a reduce această înclinație cu potențial dezastruos?

2. Care credeți că sunt cauzele care au determinat apariția relației dintre dimensiune și statut în cadrul societății umane? Considerați vreun motiv pentru care această relație s-ar putea modifica în viitor? Dacă da, prin intermediul căror procese?

3. Să presupunem că lucrați la o agenție de publicitate și trebuie să creați o reclamă de televiziune pentru un produs care prezintă o serie de calități și doar un singur inconvenient. Dorind ca audiența să considere calitățile pozitive, ați menționa-o și pe cea negativă? Dacă da, ați face acest lucru la început, la mijloc sau la sfârșitul reclamei? Care este motivul alegerii dumneavoastră?

4. Cum reflectă afișul de la începutul capitolului conținutul acestuia?

42 Experimentul de bază, cu toate variațiile lui, este prezentat în lucrarea, foarte ușor de citit, a lui Milgram, *Obedience to Authority*, apărută în 1974. O trecere în revistă a cercetărilor ulterioare privind supunerea față de autoritate aflăm la Blass, 1991 și 1999, și Miller, Collins&Brief, 1995.

43 De fapt, Milgram și-a început investigațiile încercând să determine cum a fost posibil ca populația Germaniei să fie părtașă la nimicirea a milioane de oameni nevinovați în lagărele de concentrare naziste. După verificarea procedurilor experimentale în Statele Unite, el avea de gând să meargă în Germania, o țară a-i cărei cetățeni i-ar fi oferit cu siguranță o cantitate de supunere suficientă pentru o analiză științifică deplină a conceptului. Totuși, deja de la primul experiment, care a avut loc în New Haven, Connecticut, a înțeles că putea liniștit să facă economie de fonduri și să rămână acasă. „Am descoperit atât de mult spirit submisiv, încât nu am mai simțit nevoia de a duce experimentul în Germania”, a spus el. Și mai multe dovezi cu privire la spiritul de supunere în fața ordinului venit de la o autoritate legală, propriu caracterului american, ne vin dintr-un sondaj efectuat după procesul locotenentului William Calley, cel care a comandat subordonaților să-i ucidă pe locuitorii satului My Lai, din Vietnam, indiferent că erau copii sau nou născuți, părinți și bunici (Kelman&Hamilton, 1989). Majoritatea americanilor chestionați, mai precis 51%, au răspuns că, dacă ar fi primit un astfel de ordin, și ei ar fi procedat la fel. Însă americanii nu dețin monopolul privind spiritul submisiv în fața autorității. Când procedurile experimentului Milgram au fost repetate în Olanda, Germania, Spania, Italia, Australia și Iordania, rezultatele au fost aceleași (Meeus&Raaijmakers, 1986).

44 Chiar și în timpurile moderne, creaturile subumane nu sunt singulare în această privință. De exemplu, din 1900 încoace, președinția Statelor Unite a fost câștigată de cel mai înalt dintre candidați în circa 90% dintre cazuri. Cercetările arată faptul că avantajul înălțimii funcționează și în competiția inimii, femeile fiind mai înclinate să răspundă anunțurilor personale dacă bărbatul se descrie ca fiind de statură înaltă. De remarcat faptul că în ceea ce privește femeile, situația este inversă, femeile care se descriu ca fiind de statură mică și slabe având mai mult succes în atragerea atenției bărbaților (Lynn&Shurgot, 1984; Shepperd&Strathman, 1989).

45 Date suplimentare din cadrul studiului Hofling sugerează faptul că surorile medicale se pare că nu sunt conștiente de influența pe care o are asupra puterii lor de judecată și a acțiunilor întreprinse titlul de „doctor”. Unui alt grup, distinct, format din 33 de surori medicale și eleve aflate în pregătire pentru a deveni surori, i s-a cerut să spună ce ar fi făcut dacă erau în situația respectivă. Contrar rezultatelor experimentului, numai două dintre acestea au afirmat că ar fi dat pacientului medicația conform prescripției primite.

46 Un studiu realizat de Mauro (1984) ar putea furniza o explicație privind motivul pentru care uniforma solicitantului era atât de eficientă chiar și după ieșirea lui din scenă. Polițiștii îmbrăcați în uniforme tradiționale au fost apreciați de către observatori ca fiind mai corecți, mai de folos, mai inteligenți, mai onești și mai buni decât colegii lor îmbrăcați cu haine mai puțin convenționale.

47 Aceeași strategie poate fi folosită cu succes în diferite alte situații. De exemplu, un cercetător a descoperit faptul că scrisorile de recomandare trimise directorilor de personal din marile corporații dau cele mai bune rezultate atunci când conțin un mic comentariu negativ într-o ambianță generală foarte pozitivă (Knouse, 1983).

CAPITOLUL 7
Limitarea
Regula celor puțini



A iubi ceva înseamnă a înțelege că acel ceva se poate pierde

G. K. Chesterton

Orășelul Mesa, în Arizona, este o suburbie a capitalei Phoenix în care trăiesc eu. Probabil că cel mai remarcabil lucru în Mesa îl constituie numărul mare de mormoni care locuiesc acolo – al doilea după Salt Lake City – precum și un templu mormon, situat într-o locație exclusivă din centrul orașului. Deși i-am admirat arhitectura și peisajul care îl înconjoară, nu m-a interesat însă niciodată îndeajuns pentru a intra. Aceasta până într-o zi, când am citit un articol care spunea că există în interiorul lui o zonă specială unde nu au acces decât credincioșii respectivei biserici. Nu pot vedea acel loc nici măcar aspiranții la convertire. Totuși, există o excepție: timp de câteva zile după ce construcția templului a fost încheiată, se permite oricui să viziteze incinta, inclusiv zona restricționată.

Articolul anunța că renovarea templului a fost de curând încheiată și că lucrările au fost destul de substanțiale pentru ca lăcașul, după standardele bisericesti, să fie considerat nou. Astfel, pentru numai câteva zile, oricine poate vizita atât templul, cât și zona interzisă altfel nemormonilor. Îmi amintesc foarte bine ce s-a întâmplat imediat după ce am citit articolul: am aranjat o vizită, dar, telefonând unui prieten pe care intenționam să-l iau cu mine, am realizat ceva care m-a făcut să mă răzgândesc la fel de repede.

După ce m-a refuzat, prietenul meu m-a întrebat de ce eram atât de dornic să vizitez locul. A trebuit să admit faptul că niciodată până atunci nu mă atrăsese ideea unui tur al templului, că nu aveam întrebări care așteptau neapărat un răspuns privitoare la religia mormonă, că nu mă interesa în mod deosebit arhitectura bisericească și că, în fond, nici măcar nu mă așteptam să descopăr ceva mai ieșit din comun decât aş putea găsi la alte biserici din zonă. Pe măsură ce vorbeam, devenea tot mai clar faptul că atracția pe care o resimțeam nu avea decât o cauză: dacă nu văd

acum zona restricționată, nu voi mai avea niciodată ocazia aceasta. Dintr-o dată, ceva ce nu mă interesa aproape deloc devenise atrăgător doar pentru motivul că, în curând, nu va mai fi disponibil.

MAI PUȚIN E MAI BINE,
MAI DELOC E MAI RĂU

Nu sunt nici pe departe singurul care manifestă această slăbiciune. Aproape toată lumea este, într-un fel sau în altul, vulnerabilă la principiul limitării. Să luăm, de exemplu, studenții de la Florida State University care, la fel cu cei mai mulți dintre confrății lor, au apreciat, atunci când au fost chestionați, calitatea cantinei campusului drept nesatisfăcătoare. Pentru ca, nouă zile mai târziu, conform unui al doilea sondaj, să se răzgândească. Se întâmplase ceva care îi determinase să le placă mâncarea din localul cu pricina, mai mult decât înainte. De remarcat faptul că evenimentul care i-a făcut să-și schimbe opiniile nu avea absolut nimic de-a face cu calitatea serviciilor, care rămăsese aceeași. Ce anume se modificase, însă, era disponibilitatea acestora. În ziua celui de-al doilea sondaj, studenții au aflat că, din cauza unui incendiu, nu vor putea mânca la cantină în următoarele două săptămâni (West, 1975).

Foarte conștienți de existența principiului limitării și capacitatea acestuia de a determina valoarea a ceva se dovedesc a fi colecționarii, de orice fel, începând cu tematica sportivă și până la obiecte vechi. De regulă, cu cât un obiect este mai rar, sau devine mai rar, cu atât crește și valoarea lui. Astfel, pe piața obiectelor de colecție, foarte ilustrativ în acest sens este fenomenul numit „greșeala valoroasă”. Obiecte care prezintă defecte, precum ar fi un timbru tipărit greșit sau o monedă bătută de două ori, sunt, adesea, cele mai valoroase. De exemplu, un timbru care îl arată pe George Washington cu trei ochi, deși este greșit din punct de vedere anatomic și urât din punct de vedere estetic, este foarte căutat. Există o ironie de ținut minte în toate acestea. Imperfecțiunile care, în alte condiții, ar transforma obiectul în rebut, dacă sunt rare, transformă lucrul

respectiv în valoare.

De la propria mea întâlnire cu principiul limitării, care spune că oportunitățile ne par mai valoroase dacă par și mai puțin disponibile, am început să bag de seamă influența pe care o are asupra unei mari părți din preocupările mele. De exemplu, întrerup în mod curent o conversație interesantă cu cineva pentru a răspunde apelului telefonic al unei persoane necunoscute. Este o situație în care apelantul necunoscut capătă o calitate pe care partenerul meu de discuție nu o are: indisponibilitatea. Dacă nu preiau apelul, l-aș putea pierde, laolaltă cu informația lui, definitiv. Faptul că discuția prezentă poate fi mai interesantă, sau mai importantă, decât telefonul respectiv, nici nu mai contează. La fiecare apel nepreluat, interacțiunea telefonică devine potențial irecuperabilă. Acesta fiind motivul pentru care o prefer celeilalte.

Oamenii par a fi mai motivați la gândul că ar putea pierde ceva decât la cel că ar putea câștiga. De pildă, chestionați, studenții au relevat faptul că trăiesc emoții mai puternice în ceea ce privește pierderea unei relații sentimentale decât în câștigarea uneia; la fel și în privința notelor obținute (Ketalaar, 1995). Plasată în mod deosebit sub semnul riscului și al nesiguranței, pierderea joacă un rol deosebit în actul decident (Tversky&Kahneman, 1981; De Dreu&McCusker, 1997). Cercetătorii în domeniul sănătății Alexander Rothman și Peter Salovey au pus în practică acest lucru în arena medicală, adică acolo unde indivizii sunt în mod frecvent determinați să facă diferite teste pentru depistarea de afecțiuni: mamografii, teste HIV, controlul preventiv al cancerului etc. Și, deoarece astfel de proceduri implică și riscul găsirii respectivei afecțiuni, inclusiv incertitudinea cu privire la eficiența tratamentului, informațiile care evidențiază potențialele pierderi se dovedesc a fi foarte eficiente (Rothman&Salovey, 1997; Rothman, Martino, Bedell, Detweiler&Salovey, 1999). De exemplu, pliantele care informează femeile cu privire la importanța autocontrolului preventiv al cancerului la sân sunt extrem

de eficiente dacă prezintă lucrurile în termeni care fac referire mai degrabă la ceea ce se poate pierde decât la ceea ce se poate câștiga (Meyerwitz&Chaiken, 1987). Tot în aceeași notă, mesajele medicilor adresate fumătorilor au un impact mai mare dacă fac referire la anii care se pot pierde prin continuarea obiceiului de a fuma decât la cei care pot fi câștigați prin renunțare (Wilson, Kaplan&Schneiderman, 1987; Wilson, Purdon&Wallston, 1988).

Număr limitat

Având la dispoziție un principiu care operează cu asemenea forță asupra valorii pe care o atribuim lucrurilor, nu este de mirare faptul că profesioniștii persuasiunii profită de el. Probabil că tactica cea mai curentă care face uz de principiul limitării se vedește a fi cea a „numărului limitat”, în care unui client i se aduce la cunoștință faptul că produsul dorit este pe terminate. În perioada în care m-am ocupat cu documentarea nemijlocită în privința strategiilor de conformare, infiltrându-mă în diferite organizații, am văzut la lucru de nenumărate ori tactica numărului limitat. „În toată zona noastră nu au mai rămas decât cinci decapotabile cu acest tip de motor. Și, după ce s-au vândut, asta e; gata, nu se mai fabrică”. Sau „Aceasta este una dintre cele două parcele pe colț rămase nevândute din întregul lot. Iar pe cealaltă nu cred că ați dori-o, pentru că are o expunere neavantajoasă pe nord-vest”. Ori „Ați face bine să vă mai gândiți dacă să cumpărați doar o cutie, pentru că producția este deocamdată oprită și nu avem idee când mai primim așa ceva”.

Uneori, informația despre numărul limitat era corectă. Alteori, însă, ea era complet falsă. Totuși, de fiecare dată, intenția era aceea de a-l convinge pe client de raritatea obiectului respectiv, ceea ce conducea în ochii acestuia la creșterea valorii lui. Recunosc faptul că am dezvoltat o oarecare admirație pentru profesioniștii care au reușit să pună la lucru acest mijloc simplu de determinare într-o varietate atât de mare de metode și stiluri. Cel mai mult m-a impresionat o variantă mai

deosebită în care abordarea de bază fusese întinsă la maximum admisibil din punct de vedere logic, vânzându-se produse care, aparent, nu se mai aflau la vânzare. Am văzut tactica aceasta pusă în practică, cu mare succes, într-un magazin de bunuri casnice, cercetat de mine, unde, la vânzare, se scotea doar 30-50% din marfă. Să presupunem că în magazin se afla un cuplu care manifesta un interes moderat pentru un anumit produs soldat. Pentru a depista acest tip de interes al clientului există o mulțime de indicii: examinarea îndeaproape a mărfii, consultarea broșurii atașate acesteia, discuțiile în fața aparatului, însă neconsultarea personalului specializat. După ce remarcă astfel de clienți, unul dintre vânzători îi aborda spunând: „Vă văd interesați de modelul acesta și cred că știu și de ce. Este un produs excelent la un preț foarte bun. Din păcate, însă, pe acesta l-am vândut altui cuplu acum vreo 20 de minute. Și, dacă nu greșesc, cred că era ultimul”.

Pe fețele clienților se citește fără greș dezamăgirea. Datorită pierderii disponibilității, obiectul respectiv devine, brusc, mai atractiv. De obicei, unul dintre cei doi întreabă dacă nu mai există nici o șansă ca produsul să se găsească pe undeva, prin depozit sau prin altă parte. La care vânzătorul răspunde: „Păi, s-ar putea, și o să verific acest lucru. Înțeleg însă că sunteți interesați de acest model și că, dacă vi-l aduc la acest preț, îl cumpărați?”. Aici se regăsește frumusețea tehnicii: în baza principiului rarității, clientului i se cere să promită cumpărarea produsului exact atunci când acesta pare cel mai puțin disponibil și, ca atare, este cel mai dorit. Foarte mulți clienți acceptă cumpărarea în contextul acestui moment de vulnerabilitate. Iar atunci când, invariabil, vânzătorul revine cu vestea cea bună că s-a mai găsit un lot de produse, el deja ține în mână pixul și contractul de vânzare. Cu toate că aflarea vestii existenței unui stoc din modelul dorit poate diminua interesul unor clienți față de produs (Schwarz, 1984), pentru cei mai mulți dintre ei tranzacția a mers deja

prea departe ca să mai dea înapoi. Astfel că, hotărârea și angajamentul de a cumpăra fiind deja făcute, public, decizia rămâne finală. Se cumpără.

Timp limitat

Legată de tehnica numărului limitat, este tactica „deadline”, în care clientului i se plasează o limită de timp privind ocazia de a beneficia de oferta profesionistului. Foarte asemănător experienței mele cu zona interzisă din templul mormonilor, oamenii se află adesea în situația de a face lucruri pe care, de regulă, nu le-ar face, doar pentru că timpul alocat se scurge. Negustorul priceput pune în valoare această tendință a noastră publicând și fixând în atenția clientului termene limită care generează interes acolo unde, altfel, nu ar fi existat. Diferite aspecte concentrate ale acestui tip de abordare apar adesea în domeniul reclamelor la filme. Recent, am remarcat un proprietar de cinematograful care, cu o remarcabilă putere de concentrare asupra scopului propus, a reușit să pună în valoare principiul limitării de trei ori într-o construcție de doar câteva cuvinte: „Exclusiv, difuzare limitată, în curând se termină!”.



COLGATE TOTAL[®]
WORKS ALL DAY TO FIGHT
GINGIVITIS, PLAQUE, TARTAR,
CAVITIES AND BAD BREATH.
(And you thought fluoride was a big breakthrough.)

If you thought fluoride was big, wait until you try Colgate Total![®] With its unique formula that fights gingivitis, plaque, cavities, tartar, even bad breath. All day. All night. For up to 12 hours between brushings.



There's nothing else like it.
Colgate Total's formula of triclosan and gantrez is patented until 2008. So there's nothing like it now. And there'll be no formula exactly like it for a long time to come.

It's proven to work.

Raritatea

Comercianții se folosesc adesea în reclamele lor de principiul limitării. În acest caz, este accentuată unicitatea mărcii Colgate Total.

O altă formă a tacticii „deadline” este preferata multor agenți care practică vânzarea directă, deoarece implică o variantă extremă: pe loc. Clienților li se spune de cele mai multe ori că trebuie să ia imediat o hotărâre, pentru că altfel vor fi nevoiți să achiziționeze bunul la un preț mai mare sau, chiar nu îl vor mai putea cumpăra deloc. Un doritor de abonament la un club de sănătate sau cumpărătorul unui automobil se pot afla în situația în care oferta vânzătorului nu este valabilă decât odată, în acel moment. Dacă clientul pleacă, oferta cade. O mare companie fotografică specializată în portretele de copii îi îndeamnă pe părinți să cumpere cât de multe pot deoarece „limitările stocului ne impun să ardem fotografiile copiilor dumneavoastră după 24 de ore”. Un vânzător la domiciliu vă va informa că vânzătorii companiei sunt în zonă pentru numai o zi. După aceea pleacă, și odată cu ei și ocazia oferită de a le cumpăra produsele. O astfel de firmă care vindea aspiratoare, în care am reușit să mă infiltrez, își instruia cursanții să afirme că „Am atât de multe vizite de făcut încât nu pot să vin decât odată la o familie. Politica companiei spune că, chiar și dacă v-ați decis ceva mai târziu asupra unui model, nu mai pot reveni să fac vânzarea”. Ceea ce, desigur, este un nonsens. Compania și angajații ei sunt în afacerea respectivă pentru a vinde, astfel că orice client ar solicita o a doua vizită a agentului de vânzare ar fi imediat satisfăcut. De altfel, după cum afirma un director de vânzări în fața cursanților, adevăratul scop al afirmației „nu mai pot reveni” nu are nimic de-a face cu reducerea supraîncărcării programelor de vânzare. Scopul ei real este acela de a-i „împiedica pe clienți să se răzgândească, sperându-i că mai târziu nu mai pot avea produsul, ceea ce înseamnă că trebuie să-l aibă acum”.

INERȚIA PSIHOLOGICĂ

Dovezile sunt clare. Recursul profesioniștilor persuasiunii la principiul limitării ca mijloc de influențare este frecventă, are loc pe scară largă, este sistematică și diversă. Știm că oricând e vorba despre un mijloc de influențare, putem fi siguri că principiul implicat are o forță considerabilă de a direcționa acțiunile noastre. În ceea ce privește principiul limitării, forța lui de influențare provine din două surse. Prima ne este familiară. La fel ca și celelalte mijloace de influențare, principiul limitării acționează asupra nevoii noastre de a scurta drumul. Ca și până acum, slăbiciunea aceasta este una educată. Știm că lucrurile greu de obținut sunt, de obicei, mai bune decât cele ușor de dobândit (Lynn, 1989). De aceea, de regulă, luăm ca indicator al calității unui lucru disponibilitatea acestuia. Astfel, unul dintre motivele forței principiului rarității stă în faptul că, ținând cont de el, de obicei, nu greșim.⁴⁸ Principiul limitării mai posedă o sursă de forță, unică: pe măsură ce oportunitățile devin tot mai rare, începem să ne pierdem libertatea. Lucru care nu ne convine absolut deloc. Dorința noastră de a ne păstra prerogativele reprezintă elementul central al teoriei inerției psihologice, dezvoltată de către psihologul Jack Brehm pentru a explica răspunsul pe care îl dăm diminuării controlului personal (J. W. Brehm, 1966; S. S. Brehm & J. W. Brehm, 1981). Conform acestei teorii, de fiecare dată când liberul arbitru este limitat sau amenințat, nevoia noastră de a ne recăpăta libertatea, precum și bunurile și serviciile asociate acesteia, ne face să o dorim cu și mai multă feroare. De aceea, atunci când lipsa crescândă a disponibilității lucrurilor începe să afecteze accesul nostru la ele, vom reacționa față de această interferență printr-o dorință și un efort și mai mari de a poseda respectivul lucru.

Pe cât de ușor accesibil pare sămburele acestei teorii, lăstarii și rădăcinile lui sunt răspândite în întregul ambient social. De la grădina primelor iubiri și jungla revoluțiilor armate până la roadele economiei, porțiuni masive ale comportamentului nostru pot fi explicate prin analizarea inerției psihologice. Însă, mai înainte de a

Începe acest lucru, este utilă determinarea momentului când oamenii manifestă pentru prima dată reacția de luptă față de restricționarea libertății lor.



Nu mai aștepta!

Ultima ocazie de a mai citi aceste tăieturi din ziar înainte de a da pagina!

Specialiștii în psihologia infantilă au depistat această tendință până la vârsta de doi ani, considerată de către toți părinții drept problematică. La această vârstă, cei mai mulți dintre părinți observă la copiii lor un comportament de permanentă contradicție. Copiii de doi ani par a fi maestri în arta rezistenței în fața presiunilor venite din exterior și, în mod special, a acelor venite dinspre părinți. Dacă li se va spune un lucru, în mod sigur că vor face exact contrariul. Dacă li se oferă o jucărie, ei o vor dori pe cealaltă. Luați în brațe, vor urla și vor da din picioare ca să fie lăsați jos. Puși jos, se vor agăța pentru a fi luați în brațe.

Un studiu efectuat în statul Virginia a surprins comportamentul băieților care au atins vârsta de 24 de

luni (S. S. Brehm&Weintraub, 1977). Copiii și-au însoțit mamele în interiorul unei încăperi în care se aflau două jucării la fel de atrăgătoare. Acestea erau astfel plasate încât una se afla în fața unui paravan transparent, iar cealaltă dincolo de el. La unii dintre băieți paravanul nu avea decât 30 de centimetri, nepunând nici o problemă la a fi trecut. Pentru alți băieți însă, paravanul era de două ori mai înalt, blocând accesul pe deasupra lui la jucărie, neputându-se ajunge la el decât prin ocolire. Ceea ce doreau cercetătorii să afle era cât de repede vor ajunge băieții la jucărie în aceste condiții. Concluziile observațiilor au fost clare. Atunci când bariera între ei și jucărie nu punea nici o problemă, băieții nu au manifestat nici o dorință specială. De regulă, cea de dincoace de paravan a fost ajunsă la fel de repede ca și cea de dincolo de ea. Însă, atunci când în calea lor a intervenit paravanul, băieții au optat de trei ori mai des pentru jucăria aflată dincolo de acesta. În concluzie, copiii participanți la acest studiu nu au făcut altceva decât să demonstreze clasicul răspuns al vârstei de doi ani la limitarea libertății: sfidarea deschisă. 49

De ce apare inerția psihologică la vârsta de doi ani? Poate că răspunsul stă în schimbările prin care trec la această vârstă copiii. Este perioada în care ei încep să capete conștiința propriei individualități. Ei nu mai sunt simple extensii ale mediului social ci devin ființe cu identitate, singulare și distincte (Levine, 1983; Lewis&Brooks-Gunn, 1979; Mahler, Pine&Bergman, 1975). Această dezvoltare a autonomiei aduce în mod firesc cu ea ideea de libertate. O ființă independentă este o ființă care face alegeri. Un copil care începe să-și înțeleagă independența de a dori, în consecință, să o exploreze în toate direcțiile. Nu trebuie să fim nici surprinși și nici deranjați de faptul că un copil de doi ani se luptă neîncetat cu voința noastră. El de abia a ajuns la un punct care îi oferă o perspectivă uimitoare asupra lui însuși: este o entitate umană liberă, de sine stătătoare. De-acum, mintea lor mică trebuie să răspundă unor întrebări vitale legate de alegere, drepturi și control.

Astfel, tendința lor de a se lupta pentru libertate și împotriva oricărei restricții poate fi înțeleasă ca o căutare a informației. Testând la limită marginile libertății, și totodată ale răbdării părinților, copiii descoperă unde anume în cadrul lumii lor pot fi controlați și unde pot deține singuri controlul. Și, după cum vom vedea mai târziu, părintele înțelept este acela care furnizează informații consistente.

Inerția la vârsta adultă: dragoste, arme și clăbuc

Deși vârsta de doi ani se dovedește a fi perioada cea mai remarcabilă a inerției psihologice, manifestăm întreaga viață o puternică tendință de a reacționa față de restricționarea libertăților noastre. O altă vârstă la care această tendință ia în mod deosebit forme rebele este cea a adolescenței. Un vecin cu mintea luminată mi-a atras, la un moment dat, atenția astfel: „Dacă vrei să faci ceva cu adevărat, nu ai la dispoziție decât trei opțiuni: te descurci singur, plătești scump sau interzici acel lucru unui adolescent”. La fel ca și perioada vârstei de doi ani, și aceasta se caracterizează prin manifestarea spiritului individualității. La adolescenți, este vorba de ieșirea din vârsta copilăriei, cu tot controlul ei parental, și accederea către rolul de adult, cu toate drepturile și îndatoririle sale. Nu trebuie să fie deloc surprinzător faptul că adolescentul tinde mai mult către partea cu drepturile decât către cea cu îndatoririle adultului. De asemenea, nu trebuie să fie deloc surprinzător nici faptul că impunerea forțată a autorității parentale în această perioadă se dovedește de cele mai multe ori a fi contraproductivă. Adolescentul se va fofila, va unelti și se va lupta pentru a rezista tentativelor de control.

Tras pe sfoară

de Peter Kerr,

New York Times

New York – Daniel Gulban nu își mai amintește felul în care i-au dispărut economiile de-o viață.

Își amintește însă vocea catifelată a vânzătorului de la telefon. Își mai amintește de visul unei averi în fonduri de garantare de pe piața petrolului și a

argintului. Însă, până astăzi, pensionarul de 81 de ani nu înțelege cum escrocii l-au convins să le dea cei 18.000\$.

„Nu am vrut altceva decât să fac niște bani albi pentru zile negre”, ne spune Gulban, fost muncitor necalificat care locuiește în Holder, Florida. „Când am aflat adevărul, nu am mai putut nici să mănânc, nici să dorm. Am slăbit 15 kilograme. Încă nu pot să cred că am putut face așa ceva.”

Gulban a fost victima a ceea ce poliția numește „aburire”, o escrocherie în care sunt implicați zeci de agenți de vânzare prin telefon înghesuiți într-o mică încăpere de unde apelează în fiecare zi mii de clienți. Astfel de firme sustrag anual sute de milioane de dolari de la clienții creduli, după cum ne informează un subcomitet de investigații al Senatului SUA, care a emis anul trecut un raport cu privire la această problemă.

„Se folosesc de o adresă care face impresie de pe Wall Street, de minciuni și înșelătorie, pentru a-i determina pe oameni să-și arunce banii în diferite aranjamente atrăgătoare”, spune Robert Adams, procurorul general al Statului New York, cel care a pus sub urmărire în ultimii patru ani peste zece astfel de cazuri de escrocherie. „Victimele sunt convinse uneori să-și investească economiile de o viață.”

Orestes J. Mihaly, procurorul șef adjunct al New York-ului, însărcinat cu protecția investitorilor și a garanțiilor, spune că firmele operează de obicei în trei trepte.

Pentru început, spune Mihaly, vine „deschiderea”, în care un agent de vânzări se identifică drept reprezentant al unei firme cu nume și adresă impresionantă. Acesta nu va face altceva decât să-l roage pe potențialul client să accepte materialele informative tipărite ale firmei.

Un al doilea apel telefonic implică prezentarea vânzării, ne mai spune Michaly. Agentul de vânzare descrie mai întâi profiturile importante care pot fi realizate, după care îl informează pe client că

investițiile nu mai sunt posibile. Cel de al treilea telefon îi va oferi clientului o șansă de intra în afacere, aflăm în continuare, iar oferta vine cu condiția unei mari urgențe.

„Ideea principală este aceea de a plimba un morcov în fața cumpărătorului, după care este luat”, ne spune Mihaly. „Scopul este acela de a determina persoana să cumpere cât mai repede, fără a avea ocazia de a se gândi prea mult.” Uneori, ne mai spune Mihaly, agentul va telefona clientului cu sufletul la gură, anunțându-l că „afacerea tocmai a ieșit de la tranzacționare”.

Astfel de tactici sunt cele care l-au convins pe Gulban să se despartă de economiile lui de o viață. În anul 1979, un necunoscut l-a căutat telefonic în mod repetat și l-a convins să expedieze telegrafic 1.756\$ la New York pentru achiziționarea de argint, ne spune Gulban. După o altă serie de telefoane, agentul l-a făcut să mai expedieze peste 6.000\$, de această dată pentru petrol brut. După care, la un moment dat, a mai trimis încă 9.740\$, însă profiturile nu au mai ajuns niciodată la el.

„Mi s-a frânt inima”, își amintește Gulban. „Nu am fost lacom, am sperat doar în zile ceva mai bune”. Gulban nu și-a mai recuperat niciodată pierderile.

Figura 7.1 Escrocheria cu ocazia unică

De observat modul cum a fost folosit principiul limitării în al doilea și al treilea telefon, în scopul determinării domnului Gulban de a „cumpăra repede și pe negândite”. Din nou, reacția automată.

Nimic nu poate ilustra mai bine efectul de bumerang pe care îl poate avea presiunea parentală asupra adolescenților decât așa numitul „Efect Romeo și Julieta”. După cum bine știm, Romeo Montague și Julieta Capulet sunt personajele tragice a căror iubire a fost condamnată de disputa dintre familiile lor. Sfidând încercările părinților lor de a-i despărți, cei doi adolescenți și-au câștigat dreptul de a fi împreună prin sinucidere, ca ultimă afirmare a liberului lor arbitru.

Intensitatea sentimentelor și a acțiunilor celor doi a fost mereu o sursă de uimire și nedumerire pentru cei care urmăresc piesa. Cum este posibil ca la un cuplu atât de tânăr să se dezvolte un devotament atât de neobișnuit atât de repede? Un romantic ar sugera o rară iubire perfectă. Însă un sociolog ar putea indica spre rolul pe care îl joacă interferența parentală și inerția psihologică pe care o produce aceasta. Poate că pasiunea celor doi nu ar fi fost chiar atât de arzătoare dacă nu ar fi existat barierele ridicate de către familiile lor. Poate că ea a fost alimentată până când a atins paroxismul tocmai de existența acestor bariere de netrecut. Poate că, dacă cei doi ar fi fost lăsați să funcționeze după voia lor, devotamentul lor aprins nu ar fi fost mai mult decât un foc de paie.

Desigur că, povestea lor fiind o operă de ficțiune, astfel de întrebări nu pot fi decât ipotetice, iar orice răspuns la ele strict speculativ. Cu toate acestea, întrebări și răspunsuri similare există și cu privire la Romeo și Julieta din zilele noastre. Cuplurile care suportă interferența parentală reacționează printr-un angajament mai puternic unul față de celălalt și îndrăgostindu-se și mai mult? Conform unui studiu efectuat asupra unui grup de 140 de cupluri de adolescenți din statul Colorado, aceasta este exact ceea ce se întâmplă. Cercetătorii au descoperit că, deși interferența parentală era legată de unele probleme din cadrul relației, partenerii având percepții critice unul asupra celuilalt și acuzând un comportament negativ, interferența a determinat perechea să se îndrăgostească și mai tare și să dorească să se căsătorească. În timpul studiului, pe măsură ce interferența parentală se intensifica, la fel se întâmpla și cu dragostea pe care o trăiau cei doi. Atunci când interferența s-a diminuat, același lucru s-a întâmplat și cu sentimentele romantice (Driscoll, Davis&Lipetz, 1972). 50

RAPORTUL CITITORULUI 7.1

Din partea unei femei din Blacksburg, Virginia

Crăciunul trecut am întâlnit un bărbat de 27 de

ani. Eu aveam 19. Cu toate că nu era deloc genul meu, am ieșit cu el – probabil pentru că era o chestie de statut să ieși cu cineva mai în vârstă. Însă nu am devenit interesată de el cu adevărat decât atunci când părinții mei s-au arătat îngrijorați de vârsta lui. Cu cât mă presau mai mult cu această poveste, cu atât mă îndrăgosteam mai tare. Relația nu a durat decât câteva luni, adică cu vreo patru mai mult decât ar fi durat dacă părinții nu spuneau nimic.

Nota autorului: Cu toate că Romeo și Julieta au apus de mult, se pare că efectul Romeo și Julieta este viu și dă reprezentații în locuri precum Blacksburg, Virginia.

Pentru copiii de doi ani, la fel ca și pentru adolescenți, inerția psihologică se manifestă odată cu experiența de viață, întotdeauna turbulentă și categorică. Pentru cei mai mulți dintre noi, însă, energia acestora stă liniștită și retrasă, erupând ca un gheizer doar ocazional (Ruback&Juieng). Cu toate acestea, erupțiile se manifestă într-o fascinantă varietate de moduri, care pot stârni interesul nu numai celui preocupat de problematica comportamentului uman, ci și legiuitorilor și oamenilor politici în general.

Să luăm, de exemplu, ciudatul caz al orașului Kennesaw, din Georgia, care a pus în vigoare o lege prin care fiecare adult rezident este obligat să dețină o armă de foc și muniții, sub amenințarea unei pedepse de șase luni de închisoare și o amendă de 200\$. Toate aspectele legii armelor din Kennesaw fac din ea o țintă predilectă pentru inerția psihologică, libertatea pe care o restrânge legea cu pricina fiind una cu o lungă tradiție, importantă, și de care se bucură majoritatea cetățenilor americani. Mai mult, legea a trecut de Consiliul Local cu un minimum de consultare publică. Or, în astfel de condiții, teoria spune că puțini dintre adulții care fac parte din populația de 5.400 de oameni se vor conforma. Și, cu toate acestea, presa a adus mărturii că la trei, patru, săptămâni după adoptarea legii, vânzările de arme erau înfloritoare în orașelul Kennesaw.

Cum putem înțelege această contradicție a principiului inerției? Răspunsul vine imediat, dacă ne uităm mai îndeaproape la persoanele care cumpără arme în Kennesaw. În acest sens, interviurile cu proprietarii magazinelor au relevat faptul că respectivii cumpărători nu erau locuitori ai orașului ci vizitatori, mulți dintre ei fiind atrași de reclamele care îndemnau la achiziționarea de arme. Donna Green, proprietara unui magazin descris într-un articol drept „băcănie de arme de foc”, se referea astfel la situația existentă: „Afacerile sunt grozave. Însă, ele se datorează în cea mai mare parte cumpărătorilor veniți din alte orașe. Din orașul nostru nu au venit să cumpere arme pentru a se conforma noii legi decât vreo trei sau patru clienți”. Deci, după adoptarea legii, cumpărarea de arme de foc a devenit o activitate curentă în orașelul Kennesaw – însă nu printre cei la care făcea referire legea, aceștia dovedindu-se complet necooperanți. Singurii care au manifestat tendința de a cumpăra au fost acei oameni a căror libertate în domeniu nu fusese restrânsă prin lege.

O situație similară se petrecuse cu câteva decenii mai devreme la câteva sute de mile mai la sud de Kennesaw, când, pentru a proteja mediul ambiant, administrația din comitatul Dade, statul Florida, a impus o ordonanță care interzicea folosirea și deținerea (!) de rufe sau produse de curățat care conțin fosfați. Un studiu efectuat pentru determinarea impactului social al legii a descoperit două tipuri paralele de reacție la locuitorii din Miami. Mai întâi, reprezentând după cum se pare o tradiție locală, oamenii au început să facă contrabandă. Adunați împreună în adevărate „caravane de săpun”, oamenii mergeau în comitatele învecinate pentru achiziționarea de detergenți care conțineau fosfați. Deoarece, datorită goanei nebune, în scurt timp s-au format adevărate stocuri, unele familii au reușit să-și facă rezerve de detergenți cu fosfat suficiente pentru 20 de ani.

Cea de a doua reacție la legea respectivă a fost ceva mai subtilă și mai generală decât sfidarea deliberată

lansată de către contrabandiști. Îndemnați de tendința de a-și dori ceea ce nu mai pot avea, consumatorii din Miami au ajuns să considere produsele de spălat cu fosfat drept cele mai bune. În comparație cu locuitorii din Tampa, de exemplu, care nu erau afectați de ordonanța din comitatul Dade, cetățenii din Miami au început să evalueze detergenții cu fosfat drept mai delicați, mai eficienți în apă rece, mai buni înălbitori și mai eficienți împotriva petelor. Ba chiar, după promulgarea legii, ei au ajuns să considere că aceștia au calitatea de a putea fi turnați mai bine (Mazis, 1975; Mazis, Settle&Leslie, 1973).

Este vorba despre un răspuns tipic din partea persoanelor care și-au pierdut o libertate încetățenită. Iar recunoașterea acestui fapt este capital pentru înțelegerea modului în care lucrează inerția psihologică și principiul limitării. Atunci când ceva devine mai puțin disponibil, libertatea noastră de a dispune de acel lucru este limitată, iar noi trăim experiența unei dorințe crescânde pentru respectivul lucru. Arareori ne dăm însă seama că cea care ne-a făcut să dorim mai mult respectivul lucru este inerția psihologică. Tot ceea ce știm este că îl dorim. Iar pentru a descoperi un sens în ceea ce se întâmplă începem să atribuim obiectului dorinței noastre calități pozitive tot mai mari. În acest sens, ceea ce s-a întâmplat în cazul legii antifosfați din comitatul Dade, ca și în alte situații de restricționare a disponibilității, asumarea existenței unei relații tip cauză-efect între dorință și calități nu reprezintă decât o supoziție falsă. Detergenții cu fosfați pot spăla, albi și se pot turna după interdicție la fel ca și înainte de aceasta. Ceea ce ne face să credem că sunt mai buni nu este decât dorința noastră.

Cenzura

Tendința de a ne dori ceea ce a fost interzis și, astfel, de a presupune că respectivul lucru este mai valoros, nu se limitează doar la detergenți. Ea se extinde, de pildă, și asupra restricțiilor privind informația. Într-o epocă în care capacitatea de a dobândi, de a

stoca și de a administra informația afectează din ce în ce mai mult accesul la putere și bogăție, este foarte important să înțelegem modul tipic de reacție la cenzură și la alte constrângeri privind accesul la informație. Cu toate că există destule date privind reacțiile noastre atunci când privim diferite materiale potențial cenzurabile, cum ar cele violente, pornografice sau retorica politică radicală, există surprinzător de puține mărturii despre reacțiile pe care le avem la cenzurarea acestor tipuri de materiale. Din fericire, însă, rezultatele puținelor studii care s-au făcut pe această temă sunt foarte consistente. Aproape invariabil, răspunsul nostru la informația interzisă este acela de a dori să deținem respectiva informație în cantități și mai mari, devenind totodată mai receptivi față de ea decât înaintea interdicției (Ashmore, Ramchandra&Jones, 1971; Wicklund&Brehm, 1974; Worchel&Arnold, 1973; Worchel, Arnold&Baker, 1976; Worchel, 1992).

Ceea ce ne intrigă cu privire la efectele pe care le are informația cenzurată nu e faptul că ea este dorită mai mult decât înainte. Acest lucru este firesc. Mai curând e vorba despre faptul că oamenii încep să creadă mai mult în informația respectivă, chiar și dacă nu au primit-o. De exemplu, atunci când studenții de la Universitatea Carolina de Nord au aflat că un discurs împotriva prezenței în campus a căminelor mixte a fost interzis, ei au devenit oponenți ai ideii dormitoarelor mixte (Worchel, Arnold&Baker, 1975). Astfel, fără ca măcar să fi auzit despre ce anume este vorba în discurs, studenții au devenit simpatizanți ai respectivului punct de vedere. Acest lucru trezește îngrijorare cu privire la posibilitatea ca indivizi interesați și bine informați, care susțin idei nepopulare, să facă în așa fel încât să fim de acord cu poziția lor doar prin simpla interzicere a mesajului. Ironia face ca pentru astfel de oameni, de exemplu membri ai unor grupări politice marginale, cea mai eficientă strategie să nu fie publicitatea făcută viziunii lor ci publicitatea făcută cenzurării acestora. Probabil că autorii Constituției Statelor Unite erau și foarte buni psihologi sociali, pe

lângă fermi adepți ai libertăților civile, pentru că atunci când au elaborat extrem de permisivele prevederi cu privire la libertatea de expresie ale Primului Amendament au refuzat să restrângă libertatea cuvântului, încercând probabil să micșoreze astfel șansele ca noi idei politice să-și câștige sprijinul prin intermediul inerției psihologice.
51

Dar, nu numai ideile politice sunt susceptibile restricționării. Adesea este limitat accesul la material cu orientare sexuală. Cu toate că nu atinge nivelul de spectaculozitate al descinderilor poliției în librăriile „pentru adulți” sau în cinematografe, se exercită o presiune constantă din partea grupurilor de părinți și cetățenești pentru cenzurarea materialelor educative cu conținut sexual, de la textele privind educația și igiena sexuală și până la cărțile destinate bibliotecilor școlare. Ambele tabere par a fi bine intenționate, iar problemele nu sunt deloc simple, deoarece implică probleme care țin de morală, artă, controlul parental al școlilor și libertatea garantată de Primul Amendament. Cu toate acestea, din punct de vedere strict psihologic, aceia care sunt în favoarea unei cenzuri stricte ar trebui să examineze mai îndeaproape rezultatele unui studiu efectuat la Universitatea Purdue printre studenții din anii terminali (Zellinger, Fromkin, Speller&Kohn, 1974). În cadrul acestui studiu, studenților le-au fost prezentate câteva fragmente publicitare ale unui roman. Jumătate dintre studenți au primit câte un exemplar pentru publicitate care includea și un avertisment: „Carte numai pentru adulți, rezervată doar cititorilor de 21 de ani sau peste”; exemplarele celeilalte jumătăți nu includeau nici un avertisment. Mai târziu, când studenții au fost întrebați cu privire la impresiile lor despre carte, s-a descoperit exact aceeași pereche de reacții întâlnite până acum și la celelalte tipuri de interdicție: cei care fuseseră informați cu privire la restricția de vârstă și-au dorit mai mult să citească întreaga carte, pe care au apreciat-o ca bună, decât cei care au știut că au acces neîngrădit la carte.

Se poate argumenta că, dacă aceste rezultate pot

fi adevărate pentru un mic eșantion de studenți cu înclinații sexuale, ele nu sunt la fel și pentru elevii de curs gimnazial și liceal, acolo unde se duc de fapt bătăliile cu curriculum-ul școlar. Există doi factori care mă determină pentru mă îndoiesc de acest argument. Dezvoltarea psihologică spune că tendința de opoziție față de controlul adulților începe, de regulă, devreme în adolescență, pe la începutul pubertății. Chiar și observatori dinafara cadrului științific au remarcat apariția timpurie a tendințelor către opoziție. Specialiștii ne spun că Shakespeare și-a plasat personajele Romeo și Julieta la 15 și, respectiv, 13 ani. În al doilea rând, modelul de reacție ilustrat de studenții lui Purdue nu se manifestă exclusiv cu privire la sex, astfel că nu poate fi atribuit unei preocupări deosebite pentru acest lucru (Bushman&Stack, 1996). De fapt, modelul este comun tuturor restricțiilor impuse din exterior. Limitarea accesului la carte a avut exact același efect ca și interzicerea detergentilor cu fosfat în Florida, sau cu cenzurarea discursului la Universitatea din Carolina de Nord: oamenii implicați și-au dorit și mai mult lucrul restricționat, rezultând în ceea ce îl privea o apreciere mult mai favorabilă.

Aceia care sprijină interzicerea oficială în curriculum-ul școlar a materialelor relevante din punct de vedere sexual nu fac altceva decât să restrângă interesul societății, și în special al tinerilor, către erotism. În lumina studiului lui Purdue, precum și în cea a altor cercetări privind efectele interdicțiilor forțate, ne putem întreba dacă nu cumva cenzura, ca mijloc, nu este în realitate contrară scopului ei. Dacă luăm în considerare toate implicațiile rezultatelor cercetării, atunci, cenzura pare a indica un apetit crescut al studenților pentru materialul sexual, ceea ce, mai departe, îi descrie pe aceștia ca indivizi cărora le plac astfel de materiale.

Termenul cenzură oficială ne trimite de obicei cu gândul la interzicerea materialelor politice sau sexuale explicite. Mai există, însă, și un alt tip de cenzură oficială despre care de obicei nu gândim la fel; poate pentru că

apare după producerea faptului. Adesea, în procesele cu jurați, se introduce câte o probă care este imediat respinsă ca inadmisibilă de către judecător, care, apoi, le atrage atenția juraților să nu țină cont de ea. Din acest punct de vedere, judecătorul poate fi considerat drept cenzor, deși, este drept, forma de cenzură este desul de neobișnuită. Nu este interzisă prezentarea informației juriului, deoarece este deja prea târziu, ci juriului i se interzice să folosească informația cu pricina. Cât de eficiente pot fi astfel de instrucțiuni venite din partea judecătorului? Este posibil ca acelor membri ai juriului care consideră că este dreptul lor să valorizeze fiecare informație pe care o au la dispoziție declararea inadmisibilității să provoace inerția psihologică? – ceea ce îi poate duce pe jurați la folosirea respectivei probe cu o pondere și mai mare?

Aceste întrebări au făcut parte dintr-un proiect de cercetare a problematicii juriului, efectuat la scară mare, condus de Școala de Drept a Universității din Chicago (Broeder, 1959). Unul dintre motivele importante pentru care informațiile oferite de acest studiu sunt foarte prețioase este faptul că, la momentul respectiv, subiecții erau membri activi în jurii adevărate, care au acceptat invitația echipei de cercetare de a face parte din „jurii experimentale”. Aceste jurii experimentale au audiat înregistrări ale unor procese care avuseseră deja loc, deliberând apoi exact ca atunci când aveau de hotărât cazul. În cadrul celui mai relevant, pentru noi, studiu, un număr de 30 de jurați au audiat cazul unei femei care fusese accidentată de o mașină condusă de un șofer neatent. Primul lucru relevat de studiu nu a constituit nici o surpriză. Atunci când șoferul a declarat că are asigurare, jurații i-au acordat victimei cu circa 4.000\$ mai mult decât atunci când a declarat că nu are – 37.000\$ față de 33.000\$. Astfel, așa după cum bănuiau mai demult companiile de asigurări, juriile alocă victimelor sume de bani mai mari dacă plata o face o companie de asigurări. Cealaltă descoperire este, însă, cea fascinantă. Dacă șoferul spunea că este asigurat iar

judecătorul hotăra că proba este inadmisibilă, cerând în consecință juriului să o ignore, acest lucru provoca un efect de bumerang cauzând o despăgubire medie de 46.000\$. În concluzie, unele jurii, când au aflat că șoferul este asigurat, au mărit valoarea daunelor cu 4.000\$, în vreme ce alte jurii, care primiseră de la judecător indicația de a ignora informația, au mărit și mai mult valoarea daunelor, ajungând la un plus de 13.000\$. După cum se poate vedea, chiar și cenzura adecvată a unui tribunal poate crea probleme cenzorului. Reacționăm la restricționarea informației prin supraevaluarea informației interzise (Wolf&Montgomery, 1977).

Înțelegerea faptului că prețuim informația limitată ne permite să aplicăm principiul limitării unor domenii aflate dincolo de lucrurile materiale cotidiene. Acest principiu funcționează de asemenea pentru mesaje, comunicații și în domeniul cunoașterii. Din această perspectivă, înțelegem că informația nu trebuie neapărat să fie interzisă pentru a crește în valoare; este suficient să fie rară. În acord cu principiul limitării, vom considera o informație ca fiind mult mai convingătoare dacă știm că nu o putem găsi și în altă parte. Această idee, anume că informația exclusivă este mai persuasivă, este piesa centrală a sistemului de gândire a doi psihologi, Timothy Brock și Howard Fromkin, care au dezvoltat un tip de analiză a persuasiunii bazată pe „teoria bunurilor comerciale” (Brock, 1968; Fromkin&Brock, 1971).

Cea mai puternică susținere a teoriei lui Brock și Fromkin pe care o cunosc vine de la un mic experiment efectuat de un student de-al meu (Knishinsky, 1982). La vremea respectivă, studentul era dublat de un om de afaceri de succes, proprietarul unei firme de import de carne de vită, care se întorsese pe băncile școlii pentru a face studii avansate de marketing. După ce am vorbit la un moment dat în biroul meu despre raritatea și exclusivitatea informației, omul a decis să facă un studiu folosindu-se de propriul lui personal de la firmă. Astfel, clienții firmei, achizitori pentru supermarketuri și alte

magazine de desfacere, au fost sunați la telefon, ca întotdeauna, de către agentul de vânzare și abordați cu privire la achiziție în trei feluri diferite. Unui grup de clienți i-a fost prezentată oferta în maniera uzuală, după care li s-au cerut comenzile. Unui alt grup i-a fost prezentat același lucru și în plus informația că rezerva de carne de vită de import urmează să se micșoreze în lunile care urmează din cauza unei penurii. Cel de al treilea grup a beneficiat și el de prezentarea standard, ca și de informația despre micșorarea stocului de carne de vită, însă, în plus, acești clienți au mai primit și informația că totul este confidențial, știrea parvenind de la un om de încredere al firmei.⁵² Astfel, clienții care au beneficiat de ultima prezentare au aflat nu numai că disponibilitatea produsului era limitată, ci și că informația despre acest lucru era în egală măsură limitată – o dublă sursă de preocupare.

Rezultatele experimentului au început să devină vizibile odată cu cererile agenților de vânzare ai firmei către patron pentru cumpărarea unei cantități mai mari de carne de vită, deoarece în inventar nu mai era îndeajuns pentru a satisface comenzile. În comparație cu clienții care au beneficiat doar de informarea standard, cei cărora li s-a spus despre penuria de carne au cumpărat de două ori mai mult. Însă adevărata explozie în vânzări s-a produs printre cumpărătorii care au aflat de penurie datorită informației exclusive. Aceștia au cumpărat de șase ori mai mult decât primii. După cum se pare, știrea că informația însăși privind penuria este rară, a făcut ca totul să fie deosebit de convingător.

CONDIȚII OPTIME

La fel ca și celelalte mijloace de influențare, principiul limitării este mai eficient în anumite situații decât în altele. Ca atare, o bună metodă de apărare este aceea de a prinde momentul când acesta lucrează cel mai bine în beneficiul nostru. Se poate învăța foarte mult în acest sens dintr-un experiment pregătit de psihologul social Stephen Worchel și colegii lui (Worchel, Lee&Adewole, 1975). Procedura de bază întrebuintată de

Worchel și echipa lui de cercetare era foarte simplă. Participanților la un studiu de piață li s-a oferit un fursec cu ciocolată fiind rugați să-l guste și să-i aprecieze calitatea. Jumătate dintre subiecți au primit un vas care conținea zece fursecuri, în timp ce cealaltă jumătate un vas care conținea doar două. După cum era de așteptat de la principiul limitării, atunci când au fost disponibile mai puține fursecuri acestea au fost apreciate mai bine. Deci, fursecurile aflate în număr mai mic au fost dorite mai mult, părând mai atrăgătoare și mai costisitoare decât cele identice cu ele, dar aflate din abundență.

Deși aceste rezultate ne oferă o validare izbitoare a principiului rarității, totuși, ele nu ne spun nimic nou. Odată în plus, vedem cum un bun mai puțin disponibil devine mai dorit și mai valoros. Însă adevărata valoare a fursecurilor se vedește din alte două rezultate, adiționale. Să le luăm pe rând, deoarece fiecare merită toată atenția.

Noua raritate. Fursecurile și conflictul civil

Primul dintre aceste două rezultate notabile provine dintr-o variantă a experimentului de bază. În loc să evalueze fursecurile în condiții de lipsă continuă, subiecții au primit mai întâi vasul cu zece, înlocuit apoi de vasul cu două. Deci, mai înainte să apuce să guste din abundența de fursecuri, unora dintre subiecți le-a fost redusă cantitatea inițială, mare, la doar două bucăți. Ceilalți subiecți însă au rămas cu ceea ce au avut de la bun început, adică numai două fursecuri. Încercând această procedură, echipa de cercetare dorea să afle răspunsul la o întrebare referitoare la tipurile de lipsă. Aprecierea suplimentară se referă la lucrurile care au început să lipsească de curând, sau se referă la cele care au fost întotdeauna astfel? În acest cadru, experimental, răspunsul a fost simplu: reacția cea mai pozitivă s-a înregistrat la fursecurile a căror abundență a scăzut și mai puțin la cele care au fost în număr mic de la bun început.

Ideea că penuria recent apărută se manifestă mai puternic se aplică la situații foarte diverse. De exemplu,

specialiștii în științe sociale au determinat faptul că acest tip de penurie este răspunzător pentru agitațiile și violențele sociale. Probabil că cel mai remarcabil susținător al acestei teorii este James C. Davies (1962, 1969), care susține că revoltele au loc cel mai adesea în momentul în care o perioadă de îmbunătățire a situației economico-sociale este urmată imediat de o recesiune bruscă și accentuată. Astfel, cei mai predispuși la revoltă nu sunt aceia care au dus-o greu întotdeauna, fiindcă ei au tendința de a considera lipsurile ca făcând parte din ordinea firească a lucrurilor. Revoluționarii apar între cei care au apucat deja să guste dintr-o viață mai bună. În momentul în care îmbunătățirea economică și socială pe care o trăiesc, și la care se așteaptă să continue firesc, începe, dintr-o dată, să dispară, ei resimt o dorință de mai bine mai mare ca niciodată, ceea ce îi face să reacționeze violent pentru a-și asigura obiectul dorinței lor. De pildă, este un lucru puțin cunoscut acela că la vremea Revoluției Americane coloniștii locali aveau cel mai ridicat standard de viață și cele mai mici impozite din lume. Conform istoricului Thomas Fleming (1997), americanii nu s-au revoltat decât atunci când britanicii au încercat să reducă această prosperitate, prezentă pe scară largă, prin creșterea impozitelor.

Conflictul rasial prezent la mijlocul anilor 1960 în orașele Americii reprezintă un moment important din experiența de viață a multora dintre noi. La vremea respectivă, întrebarea cea mai obișnuită era „De ce acum?”. Nimeni nu înțelegea de ce tocmai atunci, în progresele ani 60', după 300 de ani de istorie dintre care cea mai mare parte fuseseră petrecuți în sclavie iar restul în mizerie, își aleseseră negrii americani momentul să se revolte. După cum evidențiază James C. Davies, cele două decenii care au urmat celui de Al Doilea Război Mondial au adus pentru populația de culoare câștiguri excepționale în plan politic și social. În anii premergători războiului, negrii se confruntau cu restricții severe în privința locuințelor, transportului și educației.

Ba, chiar și atunci când nivelul de instruire al unei familii de negri era similar cu cel al unei familii albe, primii de abia dacă depășeau cu puțin jumătate din câștigurile celorlalți. Cincisprezece ani mai târziu, lucrurile se schimbaseră foarte mult. Legislația federală respinsese toate tentativele, legale și nelegale, de segregare a negrilor în cadrul școlii, în locurile publice, în privința locuințelor și a locurilor de muncă. De asemenea, avuseseră loc progrese economice, veniturile familiilor de culoare crescând de la nivelul de 56% față de familiile albe cu nivel de pregătire comparabil, la 80%.

Apoi, în conformitate cu analiza condițiilor sociale făcută de Davies, acest progres rapid a fost blocat de evenimente care au compromis optimismul instalat în anii precedenți. După cum se pare, schimbările politice și legislative s-au dovedit a fi mult mai ușoare decât cele sociale. În ciuda întregii legislații progresiste a anilor 1940-1950, negrii continuau să se considere segregati în cartiere, locuri de muncă și școli. Astfel, acasă, victoriile de la Washington erau percepute ca înfrângeri. De exemplu, în cei patru ani care au urmat deciziei din 1954 a Curții Supreme de a fi integrate toate școlile publice, negrii au fost victimele a 530 de acte de violență menite a împiedica integrarea școlară – este vorba despre intimidare directă, atentate cu bombă și incendii. Violența aceasta a dat naștere percepției unui salt înapoi în ceea ce privește progresul populației de culoare. Pentru prima oară de la perioada anterioară războiului, atunci când linșajul avea o rată medie de 78 pe an, negrii au început să se fie îngrijorați pentru siguranța familiilor lor. Noul val de violență nu se limita însă numai la problema educației. Demonstrațiile pașnice pentru drepturi civile, ale acelor timpuri, se confruntau frecvent cu mulțimi ostile de oameni și cu forțele de poliție.

Un alt fel de pas înapoi a avut loc în privința progresului economic. În anul 1962, venitul unei familii de culoare a coborât la 74% față de cel al unei familii albe de același nivel social. Iar în perspectiva argumentației lui Davies, cel mai reprezentativ aspect al acestei cifre nu

este faptul că indică o creștere substanțială față de perioada anterioară războiului, ci căderea bruscă de la nivelul superior atins la mijlocul anilor 1950. În anul 1963 au avut loc violențele de la Birmingham, după care, într-un veritabil crescendo, au urmat zeci de demonstrații violente, culminând cu marile revolte din Watts, Newark și Detroit.

În acord cu noul model istoric revoluționar, negrii din Statele Unite au fost mai bățiași în perioadele în care curba progresului a căpătat o direcție descendentă. Un pattern care oferă o valoroasă lecție oamenilor politici în devenire: atunci când sunt implicate libertăți, este mai periculos să le acorzi pe termen scurt decât deloc. Problema unui guvern care caută să îmbunătățească statutul politic și economic al unui grup oprimat în mod tradițional este aceea că, făcând astfel, el acordă respectivului grup anumite libertăți pe care nu le mai avusese niciodată. Iar dacă aceste libertăți sunt, la un moment dat, restrânse, sau devin indisponibile, este de așteptat o reacție violentă.

Pentru mai multe dovezi în sprijinul acestei reguli de bază putem să ne orientăm către fosta Uniune Sovietică. După zeci de ani de represiune, Mihail Gorbaciov a început să ofere poporului sovietic noi libertăți, privilegii și posibilități de alegere, prin intermediul a două politici gemene: perestroika și glasnost. Alarmați de noua direcție pe care o lua națiunea, un mic grup de oficiali ai guvernului, armatei și KGB-ului au pus la cale o lovitură de stat, punându-l pe Mihail Gorbaciov în arest la domiciliu și anunțând la data de 19 august 1991 că au preluat puterea și sunt pregătiți să reinstituie vechea ordine de stat. Mai toată lumea a presupus că poporul sovietic, ținând cont de supușenia lui caracteristică, se va supune pasiv. Redactorul revistei Time, Lance Morrow, mărturisește că, în ceea ce îl privea, gândea același lucru: „La început, lovitura de stat părea să confirme regula. Știrea provocase un șoc, urmat imediat, pe fondul deprimării, de resemnare: sigur, rușii trebuie să revină la ceea ce sunt ei în esență, la istoria lor.

Gorbaciov și glasnost nu au fost decât o aberație; de-acum, ne întoarcem la fatala noastră normalitate” (1991).

Însă, vremurile nu erau deloc normale. Pe de-o parte, Gorbaciov nu condusesse în maniera țaristă sau stalinistă, și nici a vreunuia dintre conducătorii de după război, care nu oferiseră maselor nici măcar beneficiul unei guri de libertate. El le conferise oamenilor anumite drepturi și posibilități de a alege. Iar atunci când aceste noi oportunități au început să fie amenințate, populația a izbucnit la fel precum un câine căruia cineva încearcă să-i ia de la gură mâncarea. La numai câteva ore de la anunțul făcut de junta militară, mii de oameni au ieșit în stradă pentru a ridica baricade, a-i înfrunța pe soldați, a înconjura tancurile și a sfida interdicția de circulație. Revolta a fost atât de rapidă, de masivă și de unitară în manifestarea opoziției ei față de orice amenințare la adresa glasnost-ului, încât, după numai trei zile de revoltă, conducătorii loviturii de stat, uluiți, au predat puterea președintelui Gorbaciov implorând iertarea. Dacă ar fi studiat Istoria sau Psihologia, complotiștii ratați nu ar mai fi fost chiar atât de surprinși de valul de rezistență populară care le-a măturat lovitura de stat. Și aceasta deoarece, deprinzând oricare dintre cele două discipline, ei ar fi avut ocazia să afle despre un lucru invariabil: libertățile, odată oferite, nu mai pot fi retrase fără luptă.



Fără tancuri, vă rugăm

Alarmați de știrea că Președintele Uniunii, Mihail Gorbaciov, a fost înlocuit de complotiști care doreau să împiedice instituirea noilor libertăți, cetățenii Moscovei au înfruntat tancurile și au împiedicat lovitura de stat, câștigând în cele din urmă.

Aceleași lucruri se aplică și politicii în cadrul familiei. Părintele care acordă privilegii, sau impune reguli, la întâmplare riscă să se confrunte cu revolte, deoarece a conferit copilului libertăți fără să se gândească la consecințe. De pildă, părintele care permite din când în când copilului să mănânce dulciuri între mese îi oferă, de fapt, acestuia, libertatea de a avea astfel de gustări; moment în care îi va fi foarte dificil să interzică, apoi, acest lucru fără tulburări majore. În aceste condiții, copilul nu mai este privat de un drept pe care, de fapt, nici nu îl are, ci va trebui să piardă unul deja bine stabilit. La fel după cum am văzut că este cazul cu libertățile politice, dar și cu fursecurile cu ciocolată (foarte pertinente în această discuție), oamenii percep un lucru ca fiind mai atractiv atunci când a devenit indisponibil, spre deosebire de atunci când acesta constituie de regulă o raritate. De aceea, nu trebuie să ne surprindă faptul că cercetările arată că părinții care impun și disciplinează inconsistent reușesc să obțină copii problemă (Lytton, 1979; O'Leary, 1995). 53

RAPORTUL CITITORULUI 7.2

Din partea unui director de investiții din New York

Recent, am citit în Wall Street Journal un articol care ilustrează bine principiul limitării și modul în care oamenii își doresc ceea ce li se ia. Articolul descria modul cum Procter&Gamble a încercat experimental, în nordul statului New York, eliminarea cupoanelor de economii pentru produsele lor, înlocuindu-le cu prețuri mai coborâte. Acest lucru a produs însă revolta consumatorilor, incluzând boicoturi, proteste și o cascadă de plângeri – și aceasta în condițiile în care informațiile deținute de către P&G arătau că sunt folosite doar 2% dintre cupoane, iar în timpul desfășurării experimentului

consumatorii au avut de plătit aceeași sumă ca și cum ar fi avut cupoane, doar cu mai puține inconveniente. Conform articolului, revolta a avut loc pentru că P&G nu recunoscuse următorul lucru: „Cupoanele, pentru mulți oameni, nu reprezintă altceva decât un drept inalienabil”. Este uimitor cum reacționează oamenii dacă le iei ceva, chiar și dacă nu folosesc acel lucru.

Nota autorului: Deși conducerea Procter&Gamble probabil că a fost uluită de această reacție, aparent irațională, a consumatorilor, fără să vrea, ei au contribuit la ea. Cupoanele de reduceri sunt o componentă a scenei americane de mai bine de un secol, iar P&G și-a „cuponizat” produsele timp de decenii întregi, ajutând astfel la fixarea ideii că cupoanele reprezintă un drept al clientului. Iar drepturile pentru păstrarea cărora oamenii luptă cel mai feroce sunt cele îndelung stabilite.

Competiția pentru resursele limitate: o nebunie fără rost

Să ne întoarcem la studiul cu fursecurile pentru a arunca o nouă privire asupra modului în care reacționăm la limitare. Am înțeles deja din respectivul studiu că fursecurile aflate în număr limitat au fost evaluate mai bine decât cele aflate din belșug, în vreme ce fursecurile devenite, brusc, mai puține, au fost evaluate încă și mai mult. Și, tot în același studiu, fursecurile cel mai bine cotate dintre toate au fost cele devenite mai puțin disponibile din cauza cererii.

Să ne mai amintim și că participanților la experiment le-a fost dat un recipient cu zece fursecuri, înlocuit de unul cu numai două. Cercetătorii au creat starea de lipsă în două feluri. Unor participanți li s-a spus că o parte dintre fursecurile lor a fost dată altora pentru a li se satisface cererea. Altora, li s-a spus că s-a făcut o greșeală și le-a fost dat recipientul greșit. Rezultatele au arătat faptul că cei pentru care numărul de fursecuri a fost redus ca urmare a cererii au apreciat fursecurile mai mult decât cei la care intervenise greșeala. În cele din urmă, fursecurile cu număr limitat în urma cererii mari au fost apreciate cel mai mult dintre toate.

Rezultatele acestea subliniază importanța pe care o ocupă competiția în obținerea resurselor limitate. Nu numai că dorim bunul mai rar mai tare, ci îl vrem și cu atât mai mult cu cât pentru el există o competiție. Producătorii de reclame încearcă adesea să exploateze această tendință. Astfel, aflăm din reclame că „cererea din partea populației” este atât de mare încât trebuie să ne „grăbim să cumpărăm”. Înainte de startul campaniei de reduceri vedem mulțimi de oameni înghesuindu-se în fața ușilor magazinelor și păduri de mâini golind rafturile – imagini care arată mai mult decât validarea publică a produselor. Iar mesajul nu este numai acela că produsul e bun deoarece este pe placul multor oameni, ci și că ne aflăm în competiție unii cu ceilalți pentru obținerea lui.

Sentimentul competiției pentru resursele limitate este deosebit de motivant. Îndrăgostitul indiferent se aprinde odată cu apariția unui rival. De aceea, dezvăluirea, sau invenția, existenței unui alt admirator nu este de regulă decât o strategie. Același tip de joc face parte din arsenalul pe care vânzătorii sunt îndemnați să-l folosească atunci când au de-a face cu clienți nehotărâți. De exemplu, un agent imobiliar care încearcă să vândă o casă unui client indecis îl va anunța pe acesta de apariția unui alt client care a vizionat casa respectivă, i-a plăcut și a anunțat că vrea să negocieze termenii a doua zi. Acest nou personaj este de regulă descris ca dispunând de bani, „un investitor din provincie care cumpără din rațiuni de strategie economică”, sau „un medic cu soția, care caută o locație bună în oraș”. Această tactică, denumită în cercurile de specialitate „împingere”, operează cu rezultate devastatoare. Perspectiva pierderii în fața unui rival îl transformă pe cumpărătorul ezitant într-unul înfocat.

În ardoarea dorinței de posesie a unui lucru disputat se regăsește o calitate aproape fizică. Cumpărătorii care participă la marile reduceri declară că, pur și simplu, se simt implicați emoțional în eveniment. Provocați de năvala cumpărătorilor competitori, ei se înghesuie să achiziționeze bunuri pe care, altfel, nici nu

le-ar fi băgat în seamă. Este un comportament care trimite cu gândul la „frenezia hrănirii” întâlnită în cadrul regnului animal. De exemplu, în pescuitul comercial, pentru a stimula acest fenomen, se folosește nădirea marilor bancuri de pește. Odată aruncată nada, apa începe imediat să fiarbă de mulțimea înotătoarelor și a gurilor lacome, moment în care pescarii aruncă uneltele de pescuit propriu zise fără momeală, deoarece peștii, în nebunia momentului, vor înhăța orice le iese în cale, inclusiv cârligele goale.

Există o remarcabilă paralelă între metoda folosită de către pescarii profesioniști și cea a managerilor marilor magazine în ceea ce privește generarea nebuniei competitive între cei pe care doresc să-i prindă în cârligele lor. Pescarii, pentru a atrage și a incita prada, aruncă în apă substanța de nădire. Cu exact aceeași intenție, marile magazinele care fac reduceri scot la înaintare în cadrul reclamelor câteva oferte deosebite. Dacă, indiferent de forma sub care se prezintă, momeala este eficientă, va apărea imediat o mare mulțime care să o înșface. Curând, în dorința de a câștiga o bucată din pradă, orbit de natura competitivă a situației, grupul va intra într-o stare de frenezie. Oameni și pești deopotrivă vor pierde din vedere intenția inițială și vor începe să se repeadă la tot ceea ce intră în competiție. Și ne mai întrebăm ce au în comun tonul care se zbate pe punte cu un cârlig gol înfipt în gură și cumpărătorul, uimit atunci când ajunge acasă încărcat cu ceea ce a achiziționat în tumultul de la magazin de ceea ce i-a venit să cumpere.



Concurență contagioasă

Luptă aprigă în raionul de veselă al magazinului Harrod's, unde cumpărătorii se înghesuie să înșface soldurile din campania de vară.

Dacă nu suntem atât de naivi încât să credem că febra competiției pentru resursele limitate se manifestă doar la forme de viață simple precum peștele ton și cumpărătorul amator de chilipiruri, ar trebui să analizăm povestea remarcabilei decizii de achiziție luată de Barry Diller în 1973, pe când era vicepreședinte la American Broadcasting Corporation (ABC) însărcinat cu programele de maximă audiență, și care mai apoi a trecut la Paramount Pictures și Fox Television Network. El a acceptat să plătească 3,3 milioane de dolari pentru o singură difuzare a filmului *Aventură pe Poseidon*. Suma este remarcabilă, deoarece o depășește pe cea oferită

până acum pentru o singură difuzare: 2 milioane de dolari pentru filmul Patton . De fapt, a fost atât de mare încât ABC a luat în considerare o pierdere de 1 milion de dolari la difuzare. După cum a declarat la vremea respectivă vicepreședintele însărcinat cu programele speciale Bill Stoke, „Nu există nici o șansă ca banii să fie recuperați. Niciuna”.

Cum este posibil ca un om de afaceri abil precum Diller să încheie un contract care produce o pierdere de 1 milion de dolari? Răspunsul poate fi găsit în cel de al doilea aspect notabil al tranzacției: a fost pentru prima oară când un film a fost oferit rețelelor de televiziune prin licitație deschisă. Niciodată până atunci cele trei mari rețele nu mai fuseseră nevoite să se lupte astfel pentru o resursă limitată. Novatoarea idee a competiției prin licitație a aparținut producătorului de spectacole Irwin Allen și vicepreședintelui companiei 20th Century Fox William Self, care trebuie să fi fost absolut încântați de rezultat. De unde putem ști că, într-adevăr, licitația a fost cea care a produs spectaculosul preț și nu calitatea filmului?

Avem în acest sens dovezi impresionante, venite din partea participanților la licitație înșiși. Prima declarație ne vine chiar de la învingător, Barry Diller, exprimată în intenția trasării viitoarei politici a rețelei. Cu un ton de parcă ar fi scăpat cuvintele cu mare greutate printre dinți, el a spus: „ABC a hotărât cu privire la politica sa de viitor să nu se mai angajeze niciodată în licitații”. Încă și mai instructive au fost remarcile făcute de Robert Wood, rivalul lui Diller, președintele de atunci al companiei de televiziune CBS, care aproape că și-a pierdut mințile atunci când și-a supraofertat competitorii de la ABC și NBC:

La început, am fost foarte raționali. Am evaluat filmul în funcție de câștigul pe care ni-l poate aduce, după care am adăugat o valoare suplimentară pentru exploatare. A început apoi licitarea. ABC a deschis cu 2 milioane. Am venit eu cu 2,4 milioane. ABC a venit cu 2,8. Și, ne-a cuprins febra momentului. Am continuat să licitez

ca unul care își pierduse mințile. În cele din urmă, am ajuns la 3,2 milioane, moment în care mi-am spus: „Doamne, și, dacă câștig, ce naiba fac cu el?”. Când ABC a ofertat peste mine, m-am simțit ușurat. A fost ceva deosebit de instructiv. (MacKenzie, 1974, p. 4)



În preț intră și vesta?

Spre uimirea generală, costumul purtat de John Travolta în filmul Saturday Night Fever s-a vândut recent cu nu mai puțin de 145.000\$. Cred că putem explica acest preț astronomic prin două aspecte ale vânzării. Mai întâi, costumul în sine este special, fiind unicat. În al doilea rând, a fost cumpărat la licitație, doi competitori înfruntându-se într-o spirală a concurenței. Când a fost întrebat dacă cifra nu este, totuși, excesivă, oficialul licitației a remarcat elegant: „Pentru un costum din poliester, a fost un record”.

După afirmațiile lui Bob MacKenzie, în momentul în care a spus „A fost ceva deosebit de instructiv”, Wood zâmbea. Putem fi însă siguri că atunci când Diller, de la rețeaua ABC, făcea angajamentul de a nu se mai angaja „niciodată” în licitații, nu zâmbea deloc. Ambii au învățat o lecție serioasă din licitația pentru Poseidon. Iar motivul pentru care ambii nu au motive de bucurie este faptul că această lecție l-a costat pe unul dintre ei 1 milion de dolari. Din fericire, pe noi lecția ne costă mult mai puțin. Este interesant de remarcat faptul că omul care și-a permis în final un zâmbet este cel care a pierdut obiectul dorinței sale. De regulă, după ce lucrurile se liniștesc și constatăm că cei care au pierdut competiția se manifestă precum învingătorii, și invers, este cazul să ne uităm la condițiile care au dus la respectiva situație – în cazul de față, competiția deschisă pentru o resursă limitată. După cum au aflat managerii de televiziune respectivi, atunci când ne confruntăm cu o situație în care sunt implicate o aparentă resursă limitată și o stare concurențială, este absolut necesară maxima precauție.

APĂRAREA

Să ai sentimentul prevenirii în fața presiunilor exercitate de limitarea resurselor este relativ ușor. Este însă cu mult mai greu să acționezi în consecință. O parte a problemei provine din faptul că reacția noastră tipică față de limitarea resurselor implică blocarea capacității de a gândi. În clipa în care sesizăm că ceva ce considerăm că ne este necesar devine mai puțin disponibil, se instalează o stare de agitație fizică. Astfel, cu deosebire în acele cazuri în care este implicată o competiție directă asupra resursei, tensiunea sangvină se ridică, atenția se îngustează și crește starea generală de emotivitate. Pe măsură ce reacția viscerală avansează, latura rațională, cognitivă, se retrage. În tensiunea stării de excitație care urmează devine foarte dificil să mai ai o abordare calmă și reflexivă. După cum comenta președintele companiei de televiziune CBS Robert Wood, la încheierea aventurii sale pe Poseidon, „Te trezești

prins obsesia pentru acel lucru, în vârtejul ei. Logica se duce pe fereastră” (MacKenzie, 1974).

Iată recomandarea noastră. Doar simpla cunoaștere a presiunilor exercitate de limitarea resurselor și modul în care ele operează s-ar putea să nu fie îndeajuns pentru a ne proteja în fața lor. Și aceasta deoarece cunoașterea este un act cognitiv, iar procesele de acest fel sunt suprimate de reacția noastră față de limitarea resurselor. De fapt, acesta este și marele avantaj al tacticilor care folosesc limitarea. Atunci când tacticile de acest fel sunt utilizate corespunzător, prima noastră linie de apărare în fața unui comportament necugetat, respectiv analiza temeinică a situației, devine aproape inutilizabilă.

Deci, dacă, din cauza încetșării minții noastre în urma stării de excitație, nu ne putem baza pe cunoașterea pe care o deținem privitor la principiul limitării resurselor pentru a ne activa comportamentul de apărare corespunzător, ce altceva am putea folosi? Poate că, din nou, ne putem folosi chiar de starea de excitație însăși, în același stil jujitsu pe care l-am mai folosit. În acest fel, am putea întoarce forța inamicului în propriul nostru avantaj. În loc să ne bazăm pe o analiză cognitivă temeinică a situației, putem să ne orientăm chiar către impulsul interior, visceral. Învățând să identificăm starea de excitație ridicată cauzată de existența unei situații de conformare în fața limitării resurselor, ne putem atenționa singuri de posibilitatea existenței unor tactici de persuasiune.

Să presupunem că reușim să folosim valul de excitație ca semnal pentru a ne calma și a proceda în consecință cu atenție. Și apoi? Mai există ceva care să ne fie de folos pentru luarea unei hotărâri potrivite față de limitarea resurselor? În definitiv, recunoașterea faptului că este necesar să fim precauți nu ne spune neapărat și ce anume ar trebui să facem. Ceea ce ni se oferă nu este decât contextul potrivit luării unei decizii bine gândite.

Din fericire există totuși informații pe care ne putem

baza. Și acestea ne vin odată în plus de la studiul care a folosit fursecurile cu ciocolată. Cercetătorii respectivi au descoperit ceva care, deși pare ciudat, este foarte adevărat în ceea ce privește limitarea resurselor. Cu toate că fursecurile limitate ca număr au fost apreciate ca fiind mult mai dezirabile, ele nu au fost cotate astfel și în privința gustului, comparativ cu cele prezente din abundență. Astfel, în ciuda dorinței crescânde manifestate pentru ele (subiecții au declarat că și-ar dori în viitor mai multe astfel de fursecuri și că ar fi gata să plătească mai mult pentru ele), gustul lor nu a fost apreciat ca fiind cu nimic superior. Avem aici un foarte important indiciu. Marea plăcere nu constă în experiența calității respectivului lucru, și în posesiunea lui. Este foarte important să nu le amestecăm pe cele două. De fiecare dată atunci când ne confruntăm cu presiunea exercitată de limitarea unui lucru, trebuie neapărat să ne punem întrebarea de ce ni-l dorim. Dacă răspunsul se referă la beneficii de natură socială, economică sau psihologică, atunci este în regulă – presiunea exercitată de dorința de a-l avea ne va conferi o bună indicație privind cât de mult suntem dispuși să plătim pentru el. Cu cât lucrul respectiv va fi mai puțin disponibil cu atât ni se va părea mai valoros. Cu toate acestea, foarte adesea, nu ne dorim ceva doar pentru simpla plăcere a posesiei. Dorim acel lucru și pentru valoarea sa utilitară. Vrem să-l mâncăm, să-l bem sau să-l atingem, să-l ascultăm, ori să-l conducem, sau pentru orice altceva. Iar în aceste cazuri este vital să ne amintim că lucrurile rare nu sunt, în general, cu nimic diferite de cele aflate din abundență doar pentru faptul că sunt limitate ca număr.

Și, cu toată simplitatea acestei observații, o pierdem din vedere adesea atunci când ne confruntăm cu experiența dorinței induse în mod natural de raritatea lucrurilor. Pot să evoc în acest sens un exemplu din propria mea familie. Fratele meu Richard a reușit să se întrețină singur pe parcursul studiilor folosind o tehnică de persuasiune care i-a adus venituri frumoase, bazată

pe tendința oamenilor de a nu înțelege tocmai acest lucru simplu. Tactica lui s-a dovedit într-atât de eficientă încât nu trebuia să muncească decât câteva ore pe săptămână pentru a-și procura banii de care avea nevoie, restul timpului putând fi alocat studiului.

Richard vindea mașini, însă nu într-un showroom sau pe un platou de expunere. Cumpăra într-un weekend două mașini scoase la vânzare prin mica publicitate direct de la proprietar și, neadăugând nimic altceva decât detergent și apă, le vindea în weekend-ul următor tot prin mica publicitate. Iar pentru a reuși acest lucru nu a avut nevoie să cunoască decât trei lucruri. În primul rând, să poată recunoaște acele mașini care erau vândute la cel mai coborât preț al pieței, dar care aveau potențialul de a putea fi revândute cu un preț mai mare. În al doilea rând, odată ce intra în posesia mașinii, trebuia să știe cum să scrie un anunț de vânzare care să stimuleze interesul virtualului cumpărător. Și, în cel de al treilea rând, în momentul în care apărea cumpărătorul trebuia să știe cum să se folosească de principiul limitării pentru a-i induce acestuia o dorință de posesie mai mare decât cea pe care, poate, ar fi meritat-o mașina. Iar Richard le cunoștea bine pe toate trei. Pentru scopurile urmărite în această lucrare însă, vom examina doar cea de a treia abilitate.

El plasa în ziarul de duminică un anunț pentru o mașină pe care o cumpăraseră cu o săptămână înainte. Deoarece se pricepea să scrie așa cum trebuie un anunț, primea de regulă foarte multe telefoane din partea potențialilor cumpărători. Firește că fiecare dintre cei care se arătau cu adevărat interesați era invitat la vizionarea mașinii – toți la aceeași oră. Astfel că, dacă erau invitați șase oameni, toți erau prezenți la, să zicem, ora două după amiaza. Acest truc al programării simultane netezea calea viitoare conformări cu dorința vânzătorului, deoarece crea o stare de competiție pentru ceva ce părea o resursă limitată.

De obicei, primul care ajungea începea să examineze mașina angajând comportamentul standard al

cumpărătorului de mașină, evidențiind toate defectele și deficiențele și întrebând dacă prețul este negociabil. Psihologia situației se schimba însă radical imediat ce apărea cel de al doilea cumpărător. Disponibilitatea mașinii părea, dintr-o dată, limitată pentru fiecare dintre ei. De regulă, primul sosit, simțind rivalitatea, își făcea cunoscută prioritatea: „Stați puțin, eu am fost primul”. Iar dacă el singur nu făcea acest lucru, îl făcea Richard în locul lui. Adresându-se celui de al doilea client, spunea: „Vă rog să mă scuzați, însă domnul a fost aici înaintea dumneavoastră. Pot să vă rog să așteptați puțin mai la o parte, câteva minute, până când termină dânsul să se uite la mașină? Dacă dânsul consideră că nu îl interesează sau că nu se poate hotărî, atunci vă invit pe dumneavoastră”.

Richard susține că pe fața primului client începea, atunci, să se citească agitația. Aprecierile pro și contra pe care le făcuse liber până în acel moment devin brusc o stare de tip „acum ori niciodată”, în care timpul devine o chestiune critică pentru luarea unei decizii privind o resursă limitată. Dacă nu se decidea asupra cumpărării mașinii, la prețul cerut de Richard, în următoarele minute avea să piardă oferta pentru totdeauna în fața acelui concurent nou venit care pândește îndeaproape. Și cel de al doilea cumpărător va intra în agitație, din cauza rivalității și a disponibilității restrânse a bunului dorit. Se va foi prin preajmă, așteptând să ajungă la această bucată de metal devenită brusc și mai dezirabilă. Dacă primul se răzgândea sau nu reușea să se decidă îndeajuns de repede, cel de al doilea client era gata să atace.

Iar dacă condițiile nu erau, totuși, suficient de favorabile vânzării, apărea în scenă cel de al treilea client potențial. După afirmațiile lui Richard, presiunea competițională crescândă era, de obicei, mult prea mare pentru primul client. Acesta îi pune capăt rapid fie acceptând prețul cerut, fie plecând brusc. În cea de a doua situație, cel de al doilea sosit înhăța, ușurat, ocazia de a cumpăra, fiind însă la rândul lui îngrijorat de

prezența celui de al treilea concurent, nou venit, care pândește la rândul lui îndeaproape.

Toți cumpărătorii fratelui meu, cei care i-au plătit studiile universitare, nu au reușit să recunoască un lucru fundamental privind achizițiile lor: dorința crescândă care i-a cuprins îndemnându-i să cumpere mașinile nu avea nimic de-a face cu calitatea mașinilor respective. Iar această nereușită a lor s-a datorat următoarelor două cauze. Mai întâi, situația în care s-au aflat, pusă în scenă de către fratele meu, le-a provocat o stare emoțională care nu le-a permis să mai gândească corect. În al doilea rând, drept consecință, ei nu au reușit nici o clipă să se gândească la faptul că principalul motiv pentru care și-au dorit mașina a fost acela de a o folosi și nu de a o deține pur și simplu. Presiunea competitivă pentru o resursă limitată pe care Richard a aplicat-o asupra lor le-a indus dorința de a intra în posesia mașinii doar pentru a o deține. Această presiune neavând nimic de-a face, în termeni reali, cu scopul inițial care îi adusesese acolo.

Astfel că, dacă ne vom afla în situația de a face față presiunilor exercitate de o situație care ne solicită conformarea în cadrul concurenței pentru o resursă limitată, cel mai potrivit răspuns al nostru va fi cuprinde două etape. Imediat ce simțim că ne cuprinde valul emoțional generat de disponibilitatea scăzută a lucrului dorit, trebuie să ne folosim de acel moment ca de un semnal de oprire. Reacțiile panice și inflamate nu își găsesc locul într-o decizie de conformare înțeleaptă. Trebuie să ne calmăm și să recăpătăm o perspectivă rațională asupra situației. Odată ce acest lucru a fost realizat, putem trece la faza a doua, întrebându-ne de ce ne dorim respectivul obiect. Dacă răspunsul se va referi la dorința de a-l deține pur și simplu, atunci nu avem de făcut altceva decât să ne folosim de informația privind disponibilitatea lui pentru a-i evalua prețul. Dacă, însă, răspunsul se referă la faptul că avem nevoie de funcționalitatea lui, deci când ne trebuie pentru hrană, băut sau condus, atunci trebuie să ne amintim că el va

funcționa la fel de bine indiferent că se găsește din abundență sau este mai puțin disponibil. Pur și simplu, va trebui să ne amintim că fursecul mai puțin disponibil nu era mai gustos decât celălalt.

SUMAR

- În conformitate cu principiul limitării, oamenii conferă o valoare mai mare oportunităților mai puțin disponibile. Folosirea acestui principiu în vederea obținerii de profit se relevă în diferite tehnici de persuasiune prin care cei care le practică încearcă să ne convingă că accesul la ceea ce ne oferă ei este restrâns de o cantitate limită sau de timp.
- Principiul limitării se susține prin două rațiuni. Prima, deoarece lucrurile care sunt mai greu accesibile dețin, de regulă, o valoare mai ridicată, disponibilitatea unui lucru poate servi drept indiciu rapid privind calitatea acestuia. În al doilea rând, pe măsură ce lucrurile devin mai puțin accesibile, libertățile noastre încep să se diminueze. În conformitate cu teoria inerției psihologice, răspundem la pierderea libertății printr-o dorință crescută de a le deține, laolaltă cu bunurile și serviciile pe care le comportă acestea.
- În calitate de factor motivant, inerția psihologică este prezentă pe întreaga durată a vieții omului. Totuși, ea se evidențiază cu precădere la vârsta de doi ani și în perioada adolescenței. Ambele perioade se caracterizează prin apariția sentimentului individualității, care aduce cu sine problematicile privind controlul, drepturile și libertățile. Astfel, indivizii aflați la aceste vârste se dovedesc a fi extrem de sensibili la restricții.
- În plus față de efectul avut asupra valorii lucrurilor, principiul limitării se aplică și modului în care are loc evaluarea informației. Cercetările arată faptul că limitarea accesului la informație îl face pe individ să și-o dorească mai mult și să fie mai favorabil acesteia. Descoperirea faptului că informația limitată este mai convingătoare pare surprinzătoare. În cazul cenzurii, efectul se face simțit atunci când informația este blocată. În cazul în care, însă, informația este primită, ea devine mult mai eficientă

dacă este percepută ca având un caracter exclusiv.

- Principiul limitării se dovedește mai pregnant în două situații optimizante. În prima, obiectele mai puțin disponibile capătă o valoare mai mare atunci când indisponibilitatea lor este recentă. Respectiv, avem tendința de a aprecia mai mult acele lucruri care au devenit de curând restrictive, față de cele care sunt de regulă astfel. În al doilea rând, suntem mai atrași de resursele limitate pentru care intrăm în competiție cu alții.

- Este dificil să ne întărim cognitiv împotriva presiunilor exercitate de limitarea resurselor, deoarece aceasta produc o stare de excitare emoțională care împiedică procesul gândirii. Ca apărare, nu putem face altceva decât să fim atenți la apariția acestei stări de excitație în contextul situațiilor care implică resurse limitate. Odată alertați, putem lua măsuri de calmare a stării de excitare și de evaluare a calităților pe care le prezintă oportunitatea apărută, în termenii justificării dorinței noastre.

TEME DE STUDIU

Stăpânirea conținutului

1. Care este legătura dintre principiul limitării și teoria lui Brehm privind inerția psihologică?

2. Ce anume face ca vârstele de doi ani și cea a adolescenței să fie în mod deosebit sensibile la efectele inerției psihologice?

3. Cum pot explica științele sociale moderne moartea celor două vestite personaje ale lui Shakesperare, Romeo și Julieta?

4. Care sunt reacțiile tip ale unei audiențe față de informația interzisă?

5. Ce anume arată studiul care implică fursecurile cu ciocolată efectuat de către Worchel, Lee și Adewole (1975) în privința circumstanțelor care maximizează efectele principiului limitării?

Gândire critică

1. În timpul sărbătorilor de iarnă din anii 1983 și 1984, cea mai căutată jucărie a fost păpușa Cabbage Patch

Kid, aflată în stoc foarte limitat. Din ceea ce cunoașteți cu privire la principiul limitării, explicați de ce oamenii au fost gata să cheltuiască până la 700\$ în cadrul unor licitații publice pentru a-și asigura o jucărie care nu costa în magazin mai mult de 25\$.

2. Poetul Ovidiu a spus următoarele: „Lucrurile ușoare de nimeni nu sunt dorite, ci doar ceea ce este interzis tentează”. Explicați înțelesul acestor cuvinte în termeni psihologici.

3. Ne amintim de modul în care fratele meu Richard vindea mașini de ocazie. Nu a mințit pe nimeni, niciodată, și cu toate acestea unii dintre prieteni l-au acuzat de o etică îndoielnică. Care este părerea dumneavoastră? Tehnica pe care a folosit-o a fost acceptabilă din punct de vedere etic, sau nu? De ce?

4. Timp de mai bine de zece ani, mesajul principal al unei campanii publicitare masive la țigările Virginia Slims a afirmat că femeia modernă a „străbătut un drum lung” din vremea când era obligată de normele societății să fie supusă, adecvată și ascultătoare. Azi, afirmau reclamele, nu mai este cazul ca femeia să se simtă legată de constrângerile șovine și demodate impuse independenței ei. Indiferent de ceea ce credeți dumneavoastră despre valoarea în sine a mesajului, folosiți-vă cunoștințele privind inerția psihologică pentru a explica următorul fapt: pe toată durata acestei lungi campanii, procentul fumătorilor nu s-a ridicat decât în rândurile unui singur grup demografic american, respectiv adolescentele.

5. Cum reflectă reclama de la începutul capitolului tematica acestuia?

48 Fără a diminua în nici un fel avantajele acestui tip de scurtătură, și nici pericolele care îi sunt asociate, trebuie să notez faptul că toate acestea sunt, în esență, aceleași pe care le-am analizat în precedentele capitole. În consecință, nu voi mai evidenția tema în continuarea capitolului; singurul lucru asupra căruia mai atrag atenția este faptul că înțelegerea corectă a modului de folosire a

principiului rarității presupune atenția asupra deosebirii dintre evenimentele naturale, respectiv raritatea onestă, și cele artificiale, preferată de anumiți profesioniști ai persuasiunii.

49 Fetele de doi ani nu au manifestat în fața barierei același tip de răspuns ca băieții. Un studiu ulterior a relevat faptul că acest lucru nu se datorează lipsei de reacție la îngrădirea libertății ci, pur și simplu, fetele se pare că reacționează mai degrabă la restricții impuse de către alte persoane și nu de obiecte fizice (S. S. Brehm, 1981).

50 Efectul Romeo și Julieta nu trebuie interpretat ca un îndemn adresat părinților de a accepta întotdeauna relațiile amoroase ale adolescenților familiei. Înlocuitorii de azi ai personajelor respective fiind destul de predispuși la greșală, nu ar avea decât de câștigat din îndrumările pe care le-ar putea primi de la adulți, care posedă o perspectivă mai largă și mai multă experiență de viață. Oferind astfel de îndrumări, părinții trebuie să știe însă că adolescenții, care se consideră pe ei înșiși adulți tineri, nu vor răspunde bine tentativelor de control tipice relației părinte-copil. În mod deosebit în ceea ce privește găsirea partenerului, domeniu predilect al vârstei adulte, mijloace de influență precum dreptul la alegere și puterea de convingere, aflate la dispoziția părintelui, se dovedesc mai eficiente decât formele tradiționale de control parental precum interdicția și pedeapsa. Și, deși experiența familiilor Montague și Capulet nu este decât un exemplu extrem, restricțiile dure asupra unirii romantice o pot determina să devină clandestină, toridă și tristă.

51 Dovezi privind faptul că inerția psihologică îi poate determina pe oameni să ia o anumită poziție politică pe care altfel nu ar fi adoptat-o ne vin din studiul lui Heilman (1976). Cumpărătorii dintr-un supermarket au devenit interesați de semnarea unei petiții în favoarea controlului federal al prețurilor după ce au fost informați că un oficial federal s-a opus distribuirii respectivei petiții.

52 Din motive ținând de etica profesională, informațiile

oferite clienților au fost adevărate. Într-adevăr, a existat amenințarea unei penurii de carne de vită din import și, într-adevăr, vestea a ajuns la firmă printr-o sursă confidențială.

53 Pentru a evita această problemă, părinții nu trebuie să devină severi sau rigizi în privința regulilor. De exemplu, un copil care ratează masa de prânz fără vina lui poate primi o gustare, deoarece acest lucru nu violează regula interdicției cu privire la gustări și, în consecință, nu va contribui la stabilirea unei libertăți. Dificultatea reală apare doar atunci când unui copil i se permite, uneori, să ia o gustare și alteori nu, iar el nu înțelege motivul diferenței. Arbitrariul produce impresia de libertate și provoacă rebeliune.

CAPITOLUL 8
Influența instantanee
Acceptul primar într-o epocă a automatizării



În fiecare zi, în fiecare mod, devin mai bun.

Émil Coué

În fiecare zi, în fiecare mod, devin mai ocupat.

Robert Cialdini

Prin anii 1960, un om pe nume Joe Pine realiza un remarcabil talk show difuzat în California. Programul ieșea în evidență prin stilul caustic și provocator pe care îl adopta Pine cu invitații lui – constituiți în cea mai mare parte din artiști dornici de expunere publică, celebrități în devenire și reprezentanți ai unor organizații sociale și politice marginale. Abordarea abrazivă a realizatorului avea menirea de a-i provoca pe oaspeți la discuții în contradictoriu, de a-i determina să facă declarații stânjenitoare și, în general, de a-i face pe aceștia să pară niște caraghioși. Nu era ceva neobișnuit pentru Pine ca, imediat după ce îl prezenta pe invitat, să lanseze un atac la adresa credințelor acestuia, talentului sau aspectului lui. Unii afirmau că răutatea și stilul acid al lui Pine era cauzate de faptul că avea un picior amputat, lucru care l-ar fi marcat pe viață. Alții spuneau că nu acesta e motivul, ci natura lui proprie era astfel.

Într-una dintre seri, era oaspete muzicianul rock Frank Zappa. Era momentul când încă purtarea părului lung de către bărbați era neobișnuită și constituia un subiect controversat. Imediat ce Zappa a fost prezentat și s-a așezat, a urmat acest schimb de cuvinte:

Pine: Am impresia că părul lung te transformă în fată.

Zappa: Am impresia că piciorul de lemn te transformă în masă.

AUTOMATIZARE PRIMITIVĂ

Dincolo de faptul că este favoritul meu în ceea ce privește spontaneitatea, dialogul dintre Pine și Zappa ilustrează o temă fundamentală a acestei cărți. Foarte des, luăm decizii fără să folosim întreaga informație relevantă pe care o avem la dispoziție. În loc, utilizăm o singură informație reprezentativă. Însă, o informație izolată, chiar dacă în mod normal ne-ar îndruma corect, ne poate conduce la greșeli absolut stupide – care,

atunci când sunt exploatate în mod inteligent de alții, ne fac să arătăm cel puțin caraghios.

În același timp, de-a lungul întregii cărți am mai fost însoțiți de încă o temă. În ciuda faptului că deciziile prostești provin adesea din utilizarea doar a unui singur aspect din datele aflate la dispoziția noastră, ritmul vieții moderne ne solicită totuși, în mod frecvent, folosirea drumului cel mai scurt. Să ne amintim că la începutul primului capitol am comparat abordarea căii scurte cu reacția automată prezentă la animalele inferioare, al căror pattern comportamental poate fi activat de prezența unui stimul singular – un ciripit, o pată roșie pe penajul de pe piept, sau o anumită emisie luminoasă. Explicația faptului că aceste animale inferioare trebuie, adesea, să se bazeze pe stimulii singolari prezenți în mediul lor de viață stă în capacitatea lor mentală redusă. Micul lor creier nu poate înregistra și procesa întreaga informație relevantă aflată la dispoziție. De aceea, respectivele specii au dezvoltat sensibilități speciale, dedicate doar anumitor aspecte ale informației. Și, pentru că aceste aspecte selective sunt în mod normal suficiente pentru declanșarea unei reacții corecte, sistemul se dovedește, de cele mai multe ori, foarte eficient. Astfel, ori de câte ori o curcă aude ciripitul puilor ei, în ea se declanșează mecanismul automat al comportamentului matern adecvat, într-o manieră care conservă o mare parte din limitatele ei resurse cerebrale în scopul rezolvării altor situații cu care se va confrunta în restul timpului.

În ceea ce ne privește, suntem în posesia unor mecanisme cerebrale infinit mai eficiente decât cele ale curcilor, sau oricăror alți reprezentanți ai regnului animal. Suntem neegalați în ceea ce privește abilitatea de a lua în considerație o mulțime de fapte relevante și, în consecință, de a lua deciziile cele mai corecte. De fapt, ceea ce ne conferă poziția dominantă asupra celorlalte specii animale de pe planetă este tocmai acest avantaj al procesării informației.

Cu toate acestea, avem și noi limitările noastre. Iar în numele eficienței este necesar uneori să ne reținem

de la costisitoare și sofisticată metodă decizională bazată pe procesarea completă a informației în favoarea unei metode automate, primitive, unilaterale de reacție. De exemplu, atunci când hotărâm dacă să acceptăm sau nu o cerere adresată nouă, suntem de obicei atenți la un singur fragment din informația prezentă. În capitolele precedente am explorat câteva dintre cele mai obișnuite fragmente de informație de care facem uz în vederea stabilirii deciziilor pe care le luăm în astfel de situații. Acestea sunt cele mai populare tocmai fiindcă prezintă cea mai mare încredere, ele îndrumându-ne către cele mai corecte alegeri. Tot ele sunt și motivul pentru care ne folosim atât de des de factori precum reciprocitatea, consecvența, validarea publică, simpatia, autoritatea și limitarea în luarea deciziilor privind conformarea. Fiecare dintre acești factori, prin el însuși, ne oferă indicii de mare valoare privind cel mai potrivit moment de a spune da în loc de nu.

Vom folosi aceste indicii singulare atunci când nu avem starea, timpul, energia sau resursele cognitive necesare pentru a întreprinde o analiză completă a situației. Atunci când suntem grăbiți, stresați, nesiguri, indiferenți, neatenți sau obosiți, avem tendința de a ne concentra mai puțin asupra întregului bagaj de informații care ne stă la dispoziție. Decizând în aceste circumstanțe facem adesea recurs la primitiva, dar necesară, abordare singulară a celei mai bune informații.⁵⁴ Toate acestea ne conduc spre realizarea unui lucru tulburător: cu ajutorul sofisticatului aparat mental cu care ne-am constituit eminența ca specie, am reușit să creem un mediu atât de complex, cu un ritm atât de alert și atât de încărcat de informație încât suntem nevoiți acum să-l abordăm în aceeași manieră precum animalele pe care le-am depășit cu atât de mult timp în urmă.

Iar consecințele pot fi câteodată catastrofale. Vă amintiți nefericitul atac al FBI-ului asupra cartierului general al Bisericii Davidiene din Waco, Texas? Conform analizei efectuate de către consultanți ai Ministerului Justiției american, în timpul asediului de 51 de zile Biroul

culesese atât de multe informații încât a trebuit să ignore cea mai mare parte dintre ele. După cum spunea profesorul Robert Loudon, unul dintre consultanții Ministerului Justiției, „FBI-ul avea la dispoziție o suprasarcină de informație care l-a determinat să recurgă la practici cunoscute din trecut – și, devreme ce nu aveau nicio experiență în materie de religie, au tratat problema ca pe o baricadă clasică” (Suprasarcină de informație, 1993). Rezultatul, dezastruos, a fost acela că, atunci când FBI-ul a atacat, au fost uciși mai mult de 80 de membri ai sectei într-un act de credință și teamă alimentat de auto emulație.

AUTOMATIZARE MODERNĂ

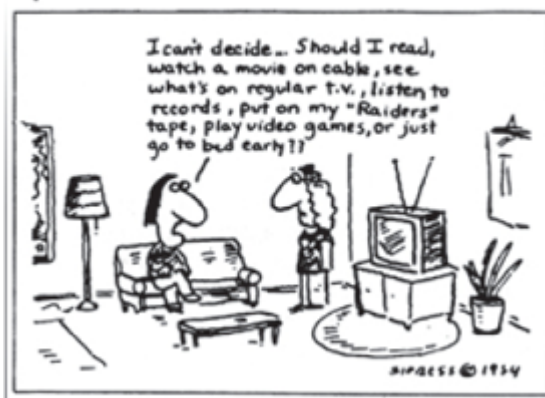
Britanicul John Stuart Mill, economist, gânditor politic și filosof al științei, a murit în urmă cu mai mult de 125 de ani. Moartea lui în anul 1873 prezintă importanță pentru că Mill a fost recunoscut în epocă drept ultimul om care știa totul despre orice există în lume. Astăzi, ideea că cineva ar putea cunoaște tot ceea ce poate fi cunoscut este ridicolă. După eoni de acumulare lentă, cunoașterea umană s-a transformat într-un uriaș bulgăre de zăpadă care crește alimentat de o expansiune monstruoasă, multiplicativă, inertială. Trăim într-o lume în care majoritatea informației nu este mai veche de 15 ani. În unele domenii ale științei, cum ar fi de exemplu fizica, cunoștințele se dublează la fiecare opt ani. Explozia informației științifice nu se limitează însă la domenii ezoterice precum chimia moleculară sau fizica cuantică, ci se extinde zi de zi în alte arii ale cunoașterii cu care ne străduim să fim la curent, precum sănătatea, dezvoltarea copilului sau nutriția. Mai mult, această creștere rapidă pare să continue, devreme ce cercetătorii injectează noile lor descoperiri în nu mai puțin de 400.000 de reviste de specialitate de pe întregul glob.

Pe lângă înaintarea extraordinară a științei, lucrurile se mișcă foarte repede și mai aproape de noi. Conform unor sondaje Gallup, astăzi, problemele considerate drept cele mai importante în agenda publică sunt mult mai diverse și stau mai puțin timp în atenția publică

(McCombs&Zhu, 1995). În plus, călătorim mai mult și mai rapid. Ne schimbăm mai des reședințele, care, la rândul lor, sunt demolate mai frecvent. Facem mult mai multe cunoștințe noi, cu care întreținem contacte mai scurte. La supermarket, în showroomurile auto și la mall ne confruntăm cu o paletă de stiluri și produse despre care nu se știa nimic cu doar un an în urmă, și care vor fi depășite deja anul viitor. Noutatea, nepermanența, diversitatea și accelerația sunt descriptorii principali ai unei existențe civilizate.

Avalanșa de informații și oferte este posibilă datorită înfloririi progresului tehnologic. Iar vârful de lance îl constituie dezvoltarea abilităților noastre de a colecta, înmagazina, recupera și comunica informația. La început, beneficiile acestor dezvoltări erau limitate la marile organizații, cum ar fi agențiile guvernamentale sau marile corporații. Odată cu dezvoltarea telecomunicațiilor și a tehnologiei calculatoarelor, accesul la această cantitate imensă de informație a ajuns la cetățenii de rând. Calea de acces în casele oamenilor obișnuiți este deschisă de sistemele de comunicație prin cablu și satelit.

Sipress



Rămas fără opțiuni

Prea multe opțiuni te pot lăsa fără posibilitatea de a opta.

© 1984, David Sipress, Wishful Thinking, © 1987, Harper&Row.

O altă cale de acces este calculatorul. În 1972, Norman Macrae, editor la The Economist, făcea următoarea previziune:

În definitiv, perspectiva este că vom intra într-o epocă în care orice neavenit, care stă la un calculator în laborator, birou, bibliotecă publică sau acasă, să poată săpa prin inimaginabili munți de informație stocată în bănci de date care posedă mijloace mecanice de concentrare și calcul mai mari de zeci de mii de ori decât a fost vreodată capabil creierul omenesc, chiar Einstein fiind.(Macrae, 1972)

După numai un deceniu, revista Time anunța sosirea viitorului prevăzut de Macrae, numind Om al Anului un calculator personal. Editorii de la Time și-au susținut alegerea făcând trimitere la cavalcada consumatorilor de a achiziționa un astfel de calculator, afirmând că „În perspectivă, America și întreaga lume nu vor mai arăta niciodată astfel”. Viziunea lui Macrae se realizează acum. Milioane de „neaveniți” stau în fața calculatorului având la dispoziție suficiente informații pentru a îngropa în ele un Einstein.

Vizionari moderni precum Bill Gates, președintele Microsoft, sunt de acord cu Macrae, susținând că suntem în măsură să creăm o gamă de dispozitive capabile să furnizeze un adevărat univers de informații „oricui, oriunde, oricând” (Davidson, 1999). Observăm însă un lucru interesant. Veacul nostru modern, numit adesea Era Informaticii, nu a fost niciodată numit Era Cunoașterii. Informația nu se traduce imediat în cunoaștere. Ea trebuie să fie mai întâi procesată, respectiv accesată, absorbită, înțeleasă, integrată și reținută.

BINECUVÂNTATE FIE SCURTĂTURILE

Deoarece tehnologia evoluează mai repede decât putem noi evolua, capacitatea noastră naturală de a procesa informații se poate dovedi la un moment dat inadecvată pentru abundența de schimbări, alegeri și provocări caracteristice vieții noastre moderne. Din ce în ce mai des, ne găsim în situația animalelor inferioare,

posesori ai unui aparat mintal echipat necorespunzător pentru a face față unui mediu extrem de complex și bogat. Și, spre deosebire de aceste animale inferioare, ale căror capacități cognitive au fost mereu intrinsec deficitare, noi ne-am creat singuri deficiența prin construirea unei lumi radical complexe. Iar consecința acestei nou create deficiențe este similară cu aceea, constantă, a animalelor: atunci când avem de luat o decizie ne angajăm din ce în ce mai puțin într-o analiză temeinică a situației de ansamblu. Ca o consecință a acestei „paralizii analitice”, facem din ce în ce mai mult apel la doar un aspect, de regulă reprezentativ, al întregii situații.

Atunci când aceste aspecte sunt într-adevăr de încredere, nu există nimic inherent greșit în folosirea scurtăturii respective. Problema apare abia atunci când indicii demne de încredere sunt deturnate către decizii eronate. După cum am văzut, este vorba despre trucurile folosite de către unii profesioniști ai persuasiunii care caută să profite de natura automată a reacției scurte în propriul lor interes. De aceea, pe măsură ce frecvența folosirii reacțiilor scurte crește odată cu ritmul și cerințele vieții moderne, putem fi siguri că același lucru se va întâmpla și cu trucurile care le exploatează.

În acest caz, ce putem face pentru a preveni atacurile asupra propriilor noastre sisteme de reacție imediată? În loc de acțiuni de evitare, eu recomand contraatacul în forță – cu o rezervă însă. Profesioniștii care joacă fair play nu trebuie considerați drept inamici. Dimpotrivă, ei sunt aliații noștri în cadrul unui proces de schimb reciproc eficient și adaptativ. Țintele noastre trebuie să fie aceia care falsifică, deturnează și interpretează tendențios reacțiile noastre naturale imediate.

Să luăm, de pildă, ceea ce reprezintă, probabil, cea mai frecvent folosită scurtătură. În concordanță cu principiul validării publice, adesea decidem fără să gândim să facem ceea ce fac și alți oameni asemănători nouă. Este perfect normal ca o acțiune care, de regulă, se

dovedește a fi foarte populară, să ne fie potrivită și funcțională. Astfel, cineva care își face reclamă fără a se folosi de tactici înșelătoare ne furnizează informația că un brand de pastă de dinți are cea mai mare vânzare. În ceea ce ne privește, ne găsim în fața unei dovezi a validării publice a calității unui produs și a probabilității că acesta ne va fi pe plac. De aceea, dacă suntem în căutarea unui tub de pastă de dinți de calitate, este posibil să ne bazăm exact pe această informație privind popularitatea pentru a ne decide asupra produsului potrivit. Strategia folosită în reclamă ne va îndruma bine, șansele de a fi prost îndrumați vor fi mici, iar noi vom economisi energiile noastre cognitive în alte scopuri, orientate spre mediul supraîncărcat de informație. Acela care și-a făcut astfel publicitate, permițându-ne să ne folosim cât mai eficient resursele, nu ne poate fi în nici un caz inamic, ci partener cooperant.

Povestea se schimbă însă radical atunci când un profesionist al persuasiunii încercă să stimuleze reacția noastră imediată prin furnizarea unui semnal fals. Astfel, ne devine inamic acela care încearcă să creeze o imagine falsă de popularitate pentru un brand de pastă de dinți punând în scenă o serie de spoturi publicitare cu „interviuri spontane”, în care o serie de actori pozează în cetățeni obișnuiți care laudă produsul. Aici, unde mărturiile privind popularitatea produsului sunt contrafăcute, suntem exploatați atât noi cât și principiul validării publice, precum și tendința noastră de a reacționa imediat. Într-un capitol trecut am recomandat să nu mai fie cumpărate acele produse care apar în spoturi cu declarații „spontane” contrafăcute, îndemnând totodată să fie trimise producătorilor respectivelor bunuri scrisori în care să li se explice despre ce este vorba, sugerându-se renunțarea la agenția publicitară în cauză. De asemenea, am mai recomandat extinderea acestui tip de atitudine și asupra oricărei situații în care cei care se folosesc de persuasiune ca mijloc de trai abuzează de principiul validării publice, sau a oricărui alt mijloc de influențare. Ar trebui să refuzăm să urmărim acele

programe de televiziune care se folosesc de reacții preînregistrate ale publicului. Dacă observăm un barman care își azonează vasul pentru bacșișuri înainte de a începe lucrul, respectivul nu ar trebui să primească de la noi nimic. Dacă, după ce am așteptat la rând pentru a putea intra într-un club descoperim că înăuntru era destul loc fără a mai fi necesară așteptarea la coadă, totul fiind aranjat doar pentru a da impresia de popularitate, ar trebui să plecăm imediat și să facem cunoscută observația noastră și celor care stau afară și așteaptă. Pe scurt, ar trebui să fim pregătiți să boicotăm, să amenințăm, să contracaram, să cenzurăm, să dăm răspunsul potrivit atunci când este cazul.

Nu mă consider răzbunător prin natură, însă susțin astfel de atitudini belicoase deoarece, într-un fel, sunt în stare de război cu exploatorii. Cu toții suntem. Trebuie să admitem faptul că motivul ostilităților nu îl constituie, totuși, dorința lor de a realiza un profit. Acest motiv, în definitiv, îl împărtășim cu toții într-un fel sau altul. Ceea ce ne afectează sunt tentativele de profit care atentează la capacitatea noastră de a ne folosi corect reacțiile imediate. Iuțea viații moderne pretinde din partea noastră, pentru a-i putea face față, reacții imediate adecvate și aprecieri solide și de încredere. Aceste lucruri nu mai constituie un lux. Ele au devenit necesități care tind să devină tot mai critice pe măsură ce pulsul vieții se accelerează. De aceea trebuie să luăm măsuri imediate atunci când vedem pe câte cineva încercând să forțeze vreuna dintre obișnuințele noastre pentru propriul lui profit. Dorim ca respectivele obișnuințe să fie cât mai eficiente cu putință. În măsura în care ele sunt afectate de trucurile profitorilor, noi le vom folosi din ce în ce mai puțin, slăbindu-ne astfel capacitatea de a face față sarcinilor decizionale cotidiene. Nu putem ceda fără luptă. Miza este prea mare.

SUMAR

- Viața modernă diferă de orice altă perioadă din istorie. Datorită remarcabilelor progrese tehnologice, cantitatea informației crește extraordinar, alegerile și posibilitățile se

extind, iar cunoașterea se dezvoltă exploziv. În această avalanșă de schimbări și oportunități trebuie să ne găsim un loc potrivit. Una dintre metodele de rezolvare a acestei probleme constă în modul în care luăm deciziile. Deși cu toții ne dorim să luăm cele mai bune și mai corecte decizii cu putință în orice situație, schimbările și ritmul vieții actuale ne privesc de condițiile optime necesare unei analize atente a tuturor factorilor implicați. Din ce în ce mai des, suntem nevoiți să recurgem la o altă metodă decizională. Este vorba de o scurtătură a raționamentului, de o reacție imediată în care decizia de conformare este luată în baza unui aspect singular, de încredere, al informației generale. Cei mai populari, și ca atare și cei mai de încredere factori declanșatori de acest fel, sunt descriși de-a lungul acestei lucrări. Aceștia sunt: angajamentul, reciprocitatea, comportamentul în conformitate, sentimentele de simpatie sau prietenie, dictatul autorității și informația limitată.

- Din cauza tendinței de supraîncărcare cognitivă din societatea noastră, prevalența deciziilor scurte pare a crește în amploare în mod proporțional. Profesioniștii persuasiunii care se folosesc în cadrul cererilor lor de unul sau altul dintre acești factori declanșatori au mai multe șanse de reușită. Folosirea acestor factori nu are în mod necesar un caracter negativ. Acesta apare doar atunci când declanșatorii nu fac parte în mod natural din contextul respectiv, ci sunt fabricați de către respectivul profesionist. Pentru a prezerva caracterul benefic al reacțiilor imediate, este deosebit de importantă opoziția prin orice mijloace față de astfel de practici.

TEME DE STUDIU

Gândire critică

1. Alegeți trei dintre mijloacele de influențare descrise în această carte. Dezvoltați în fiecare caz modul în care respectivul mijloc poate fi folosit pentru determinarea conformității într-un context pe care îl considerați de tip exploativ, precum și în ceea ce considerați a fi o manieră non-exploativă.
2. Pentru fiecare dintre cele trei mijloace de influențare

alese, descrieți modalitățile în care v-ați apăra dacă acestea ar fi folosite împotriva dumneavoastră de o manieră exploativă.

3. Descrieți cele mai importante trei lecții de viață privind procesul influențării pe care le-ați aflat în această carte.

54 Pentru mărturii privind această îngustare perceptivă și decizională se pot consulta: Berkowitz&Buck (1967), Bodenhausen (1960), Cohen (1978), Easterbrook (1959), Gilbert&Osborne (1989), Hockey&Hamolton (1970), Keinan (1987), Kruglanski&Freund (1983), Milgram (1970), Scammon (1977), Tversky&Kahneman (1974) și Webster, Richter&Kruglansk (1996).

Bibliografie

- Aaker, D.A.(1991). Managing brand equity. New York: Free Press,
- Abrams, D., Wetherell, M., Cochrane, S., Hogg, M. A., & Turner, J. C. (1990). British Journal of Social Psychology , 29, 97-119.
- Adams, G.R. (1977). Human Development, 20, 217-239
- Allgeier, A. R., Byrne, D., Brooks, B., & Revnes, D. (1979). Journal of Applied Social Psychology , 9,170-182
- Allison S.T., Mackie, D. M., Muller, M. M. & Worth, L. T. (1993). Personality and Social Psychology Bulletin, 19, 151-157
- Allison, S. T., & Messik, D. M. (1988). Personality and social Psychology Bulletin, 14, 231-241
- Altheide, D. I., & Johnson, J. M. (1977) Pacific Sociological Review , 20, 323-348
- Anderson, S. M., & Zimbardo, P. G. (1984). Cultic Studies Journal , 1, 196-219
- Ardry, r. (1970). The social contract . New York; Atheneum
- Aronson, E. (1975, February). Psychology Today , pp.43-50
- Aronson, E., Bridgeman, D. L., & Geffner, R. (1978a), Social psychology of education: Theory and research . New York: Halstead Press.
- Aronson, E., Bridgeman, D. L., & Geffner, R. (1978b). Journal of research and Development in Education, 12. 16-27.
- Aronson, E., & Mills, J (1959). Journal of Abnormal and Social Psychology , 59, 177-181
- Aronson, E., Stephan C., Sikes, J., Blaney, N., & Snapp, M. (1978). The jigsaw classroom Beverly Hills, CA: Sage Publications
- Asch, S. (1946). Journal of abnormal and Social Psychology , 41, 258-290
- Ashmore, R. D., Ramchandra, V., & Jones, R. A. (1971, April). Censorship as an attitude change induction, New York
- Asimov, I (1975, August 30). TV Guide.

Bachman, W., & Katzev, R (1982), *Transportation Research* , 16A(2), 103-108

Bandura, A., Grusec, J. E., & Menlove, F. L. (1967). *Journal of Personality and Social Psychology* , 5, 16-23

Bandura, A., & Menlove, F. L. (1968). *Journal of Personality and Social Psychology* , 8, 99-108

Barker, J (1998, May 10). *The Arizona Republic*, pp. A1, A6, A7

Benson, P. L., Karabenic, S. A., & Lerner R. M. (1976). *Journal of Experimental Social Psychology* , 12, 409-415.

Benton, A. A., Kelley, H.H., & Liebling, B. (1972). *Journal of Personality and Social Psychology* , 24, 73-83

Berkowitz, L., & Buck, R. W. (1976). *Journal of Personality and Social Psychology* , 35, 415-424.

Berry, S. H., & Kanouse, D. E (1987). *Public Opinion Quarterly* , 51, 102-114

Bersched, E., & Walster (Hatfield), E. (1978). *Interpersonal attraction*. Reading, MA: Addison- Wesley.

Bickman, L. (1974). *Journal of Applied Social Psychology* , 4, 47-61

Bierley, C., McSweeney, F K., & Vannieuwkerk, R. (1985). *Journal of Consumer Research* , 12, 316-323

Blake, R., & Mouton, J. (1979). *The social psychology of intergroup relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole

Blass, T. (1991). *Journal of Personality and Social Psychology* , 60, 398-413.

Blass, T. (1999). *Journal of Applied Social Psychology* , 29, 955-978

Bodenhause, G. V. (1990). *Psychological Science* , 1, 319-322

Bodenhause, G. V., Macrae, C. N., & Sherman, J. W. (1999). In S. Chaiken & Y. Troupe (Eds). *Dual process theories in social psychology* (pp.271-290). New York: Guilford

Bollen, K. A., & Phillips, D. P (1982). *American Sociological Review* , 47, 802-809.

Bornstein, R. F., Leone, D. R., & Galley, D. J. (1987). *Journal of Personality and Social Psychology* , 53, 1070-1079

Brehm, J. W. (1966). A theory of psychological reactance . New York, Academic Press

Brehm, S. S. (1981). Sex Roles , 7, 937-949

Brehm, S. S. & Brehm, J. W (1981). Psychological reactance . New York: Academic Press.

Brehm, S. S., & Weintraub, M. (1977). Journal of personality and Social Psychology , 35, 830-836

Brewer, M (1979). Pshychological Bulletin, 86, 307-324

Brock, T. C. (1968). In a A. G. Greenwald, T. C. & T. M. Ostrom (Eds). Psychological foundations of attitudes . New York: Academic Press.

Brockner, J., & Rubin, J. Z. (1985). Entrapment in escalating conflicts: A social psychological analysis. New York: Springer-Verlag.

Broeder, D. (1959). Nebraska Law Review , 38, 744-760.

Brownstein, R., & Katzev, R. (1985). Journal of Applied Social Psychology , 15, 564-574.

Bruner, J. S., & Goodman, C.C. (1974). Journal of Abnormal and Social Psychology , 42, 33-44

Budesheim, T. L., & DePaola, C. C. (1947). Personality and social Psychology Bulletin, 20, 339-348

Burger, J. M., & Petty, R. E. (1981) Journal of Personality and Social Psychology , 40, 492-500.

Burgess, T., & Sales, S. (1971) Journal of Personality and Social Psychology , 7, 461-472.

Burn, S. W. (1991). Journal of Applied Social Psychology , 21, 611-629

Bushman, B. J. (1988). Personality and Social Psychology Bulletin, 14, 459-467

Bushman, B. J., & Stack, A. D. (1996). Journal of Experimental Psychology: Applied, 2, 207-226

Buss, D. M. & Kenrich, D. T. (1998) The handbook of social psychology (4th ed.) (vol.2, pp 982-1026). Boston: McGraw-Hill

Byrne, D. (1971). The attraction paradigm . New York: Academic Press

Byrne, D., Rasche, L., & Kelley, K (1974). Journal of Research in Personality , 8, 207-217

Carducci, B. J., Deuser, P. S., Bauer, A., Large, M., & Ramaekers, M. (1989) *Journal of Business and Psychology* , 4, 245-249.

Castellow, W. A., Wuensch, K. L., & Moore, C. H. (1990). *Journal of Social Behavior and Personality* , 5, 547-562

Chaiken, S. (1979). *Journal of Personality and Social Psychology* , 37, 1387-1397

Chaiken, S. (1986) *Physical appearance, stigma, and social behavior: The Ontario Symposium* (vol. 3, pp.143-177). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Chaiken, S., & Trope, Y. (Eds) (1999). *Dual -process theories in social psychology*. New York: Guilford

Chartrand, T. L., & Bargh, J. A. (1999). *Journal of Personality and Social Psychology* , 76, 893-910

Chen, S., & Chaiken, S. (1999). *Dual process theories in social psychology* (pp. 73-96). New York: Guilford.

Church, A. H. (1993). *Public Opinion Quarterly* , 57, 62-79

Cialdini, R. B., & Ascani, K. (1976). *Journal of Applied Psychology* , 61, 295-300.

Cialdini, R. B. Borden, R. J. Thorne, A., Walker, M. R. Freeman, S., & Sloan. L.R. (1976). *Journal of Personality and Social Psychology* , 34, 366-375.

Cialdini, R. B., Cacioppo, J. T., Bassett, R., & Miller, J. A. (1978). *Journal of Personality and Social Psychology* , 36, 463-476.

Cialdini, R. B., Vincent, J. E. Lewis, S. K., Catalan, J., Wheeler, D., & Darby, B. L. (1975). *Journal of Personality and Social Psychology* , 31, 206-215.

Cioffi, D., & Garner, R. (1996). *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 133-147.

Clark, M. S. (1984) *Journal of Personality and Social Psychology* , 47, 549-557

Clark, M. S., & Mills, J. (1979). *Journal of Personality and Social Psychology* , 37, 12-24

Clark, M. S., Mills, J. R., & Corcoran, D. M. (1989) *Personality and Social Psychology Bulletin*, 15, 533-542

Clark, M. S., Mills, J., & Powell, M. (1986). *Journal of*

Personality and Social Psychology , 51, 333-338
 Clark, M. S., & Wadell, B. (1985). Journal of Personality and Social Relationships, 2, 403-418
 Clark, R. D., III & World, L. E. (1972). Journal of Personality and Social Psychology , 24, 392-400
 Clark, R. D. III, & World, L. E. (1974) Journal of Personality and Social Psychology , 29, 279-287.
 Cohen, A. (1999, may 31). Time, p. 38
 Cohen, M., & Davis, H. (1981). Medication errors: Causes and prevention . Philadelphia: G. F. Stickley C o.
 Cohen, S. (1978). In A. Baum, J. E. Singer, & S. Valins (Eds), Advances in environmental psychology (vol 1). New York: Halstead Press.
 Collins, J. (1998, November). Time, p 110
 Conway, M., & Ross M. (1984). Journal of Personality and Social Psychology , 47, 738-748
 Cook, D (1984). Charles De Gaulle: A Biography . New York: Purnam
 Cook, S. W. (1990). Journal of Social Issues , 46, 147-161.
 Craig, K. D., & Prkachin, K. M. (1978). Journal of Personality and Social Psychology , 36, 805-815.
 Darley, J. M., & Latane, B. (1968). Journal of Personality and Social Psychology, 8, 377-383.
 Davidson, P. (1999, June 16). USA Today , p.B2
 Davies, J. C, (1962). American Sociological Review , 27, 5-19.
 Davies, J. C. (1969). In H. D. Graham & T. R. Gurr (Eds), Violence in America , New York: Signet Books
 Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum.
 DeDreu, C. K. W., & McCusker, C. (1997). Journal of Personality and Social Psychology , 72, 1093-1106
 De Paulo, B. M., Nadler, A., & Fisher, J. D. (Eds). 1083). New direction in helping: Vol 2. Help seeking . New York: Academic Press.
 Deutsch, M., & Gerard, H. B. (1955). Journal of Abnormal and Social Psychology , 51, 629-636.

DeVries, D. L., & Slavin, R. E. (1978). *Journal of Research and Development in Education*, 12, 28-38.

Dion, K. K. (1972). *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, 207-213.

Doob, A. N., & Gross, A. E. (1968) *Journal of Social Psychology*, 76, 213-218.

Downs, A. C., & Lyons, P. M. (1990). *Personality and Social Psychology Bulletin*. 17, 541-547.

Drachman, D., deCarufel, A., & Inkso, C. A. (1978). *Journal of Experimental Social Psychology*, 14, 458-467.

Driscoll, R., Davis, K. E., & Lipetz, M. E. (1972). *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, 1-10.

Dukes, W. F., & Bevan, W. (1952). *Journal of Personality*, 20, 457-465.

Eagly, A. H., Ashmore, R. D., Makhijani, M. G., & Longo, L. C. (1991). *Psychological Bulletin*, 110, 109-128.

Eagly, A. H., Wood, W. & Chaiken, S. (1978). *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 424-435.

Easterbrook, J. A. (1959). *Psychological Review*, 66, 183-201

Efran, M. G., & Patterson, E. W. J. (1976). *The politics of appearance*. University of Toronto,

Eibl-Eibesfeldt, I. (1975). *Ethology: The biology of behavior* 2(ed.). New York: Holt, Rinehart & Winston.

Emswiller, T., Deaux, K., & Willits, J. E. (1971). *Journal of Applied Social Psychology*, 1, 284-291.

Eron, L. D., & Huesmann, L. R. (1985). *Development of prosocial behavior*. Orlando, FL: Academic Press.

Evans, F. B. (1963). *American Behavioral Scientists*, 6(7), 76-79.

Fazio, R. H., Blascovich, J., & Driscoll, D. (1992). *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, 388-401.

Fazio, R. H., Sherman, S. J., & Herr, P. M. (1982). *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 404-411.

Feinberg, R. A. (1986) *Journal of Consumer Research*, 13, 348-356.

Feinberg, R. A. (1990). *Psychological Reports*, 67, 331-334.

Fenigstein, A., Scheier, M. f., & Buss, A. H. (1975). Journal of Consulting and Clinical Psychology , 43, 522-527.

Festinger, L. (1954). Human Relations, 7, 117-140.

Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance . Stanford: Stanford University Press.

Festinger, L., Riecken, H. W., & Schachter, S. (1964). When prophecy fails. New York: Harper & Row.

Fiske, S. T., & Neuberg, S. L. (1990). Advances in experimental social psychology (Vol. 23, pp. 1-74). New York Academic Press.

Fleming, T. (1997, November 23). Parade, pp. 14-15

For women, (1999, March 7). The Arizona Republic, p. E19

Foster, E. (1991, January 28), The Arizona Republic, pp. A1, A6.

Foushee, M. C. (1984), American Psychologist, 39, 885-893.

Fox, M. W. (1974). Concept in ethology: Animal and human behavior . Minneapolis: University of Minnesota Press

Freedman, J.L. (1965). Journal of Experimental Social Psychology , 1, 145-155.

Freedman, J. L. & Eraser, S. C. (1966). Journal of Personality and Social Psychology , 4, 195-203

Frenzen, J. R. & Davis, H. L. (1990). Journal of Consumer research , 17, 1-12.

Fromkin, H. L., & Brock, T. C. (1971). Representative Research in Social Psychology , 2, 47-57.

Fuller, R. G. C., & Sheehy-Skeffington, A. (1974). Psychological Reports, 35, 531-534

Furnham, A. (1996). Journal of Social Behavior and Personality, 11, 615-624.

Gaertner, S. L., Dovidio, J. F., Rust, M. C., Neir, J. A., Banker, B. s., Ward, C. M. Mottola, G. R., & Houlette, M. (1999). Journal of personality and Social Psychology , 76, 388-402.

Ganzberg, M. (1964, Marh 27). New York Times , p.1.

Garner, R. L. (1999). What's in a name: Persuasion

perhaps? Unpublished manuscript, Sam Houston State University.

George, W. H., Gournic, S. J., & McAfee, M. P. (1988). *Journal of Applied Social Psychology*, 18, 1295-1317.

Gerard, H. B. (1983). *American Psychologist*, 38, 869-877.

Gerard, H. B., & Mathewson, G. C. (1966). *Journal of Experimental Social Psychology*, 2, 278-287.

Gergen, K., Ellsworth, P., Maslach, C., & Seipel, M. (1975). *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 390-400.

Gigerenzer, G., Goldstein, D. G. (1996). *Psychological Review*, 103, 650-669

Gilbert, D. T., & Osborne, R. E. (1989). *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 940-949.

Glass, S. (1997, December). *George*, pp. 90-94

Gleik, E. (1997, February 10). *Time*, p. 30.

Goethals, G. R., & Reckmen, R. F. (1973). *Journal of Experimental Social Psychology*, 9, 491-501.

Gonzales, M. H., Davis, J. M., Loney, G. L., Lukens, C. K., & Junghans, C. M. (1983). *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 1192-1197.

Goodenough, U. W. (1991). *American Scientist*, 79, 344-355.

Gordon, R. E., & Gordon, K. (1963) *The blight on the ivy*. Englewood Cliffs, NJ: Parentice-Hall

Gorn, G. J. (1982). *Journal of Marketing*, 46, 94-101.

Gould, M. S., & Shaffer, D. (1986). *The New England Journal of Medicine*, 315, 690-694.

Green, F. (1965). *American Salesmen*, 10, 14-16

Greenberg, M. S., & Shapiro, S. P. (1971). *Sociometry*, 34, 290-301

Greenwald, A. F., Carnot, C. G., Beach, R., & Young, B. (1987). *Journal of Applied Psychology*, 72, 315-318

Gregory, S. W., & Webster, S. (1996). *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 1231-1240

Gruner, S. J. (1996, November). *Reward good consumers*. Inc., p 84

Grush, J. E., (1980). *Journal of Personality and Social*

Psychology , 38, 337-347.

Grush, J. E., McKeough, K. L., & Ahlering, R. F. (1978). Journal of Personality and Social Psychology , 36, 257-270.

Hammermesh, D., & Biddle, J. E. (1994). The American Economic Review , 84, 1174-1194

Harper, C. R., Kidera, C. J., & Cullen, J. F. (1971). Aerospace Medicine , 42, 946-948.

Heider, F. (1946). Journal Psychology , 21, 107-112.

Heilman M. E. (1976) Journal of Personality and Social Psychology , 33, 574-578.

Higgins, E. T., Lee, J., Kwon, J., & Trope, Y. (1995). Journal of Personality and Social Psychology, 68, 749-767.

Higham, P. A., & Carment, D. W. (1992). Canadian Journal of Behavioral Science , 404-409.

Hill, G. W. (1982). Psychological Bulletin, 91, 517-539.

Hockey, G. R. J., & Hamilton, P. (1970). Nature, 226, 866-867.

Hofling, C. K., Brotzman, E., Dalrymple, S., Graves, N., & Pierce, C.M. (1966). Journal of Nervous and Mental Disease , 143, 171-180.

Holldobler, B. (1971). Scientific American , 198, 68-76.

Hornstein, H. A., Fisch, E., & Holmes, M. (1968). Journal of Personality and Social Psychology, 10, 222-226.

Howard, D. J. (1990). Journal of Applied Social Psychology , 20, 1185-1196.

Howard, D. J., Gengler, C., & Jain, A. (1997). Journal of Social Behavior and Personality, 12, 801-810.

Hunt, J. M., Domzal, T. J., & Kernan, J. B. (1981). Advances in consumer research (Vol. 9). Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research.

James, J. M., & Bolstein, R. (1992). Public Opinion Quarterly , 54, 442-453

Johnson, C. S. (1972). Fraternities in our colleges . New York: national Interfraternity Foundation.

Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1983). Applied social psychology annual (Vol. 4). Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Jones, E. E. & Harris, V. E. (1967). Journal of Experimental Social Psychology , 3, 1-24.

Jones, E. E., & Wortman, C. (1973) Integration: An attributional approach . Morristown, NJ: General Learning Corp.

Joule, R. V. (1987). European Journal of Social Psychology ,

Kahn, B. E., & Baron, J. (1995). Journal of Consumer Psychology, 4, 305-328.

Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (Eds). (1982). Judgement under uncertainty : Heuristics and biases . New York: Cambridge University Press.

Kamisar, Y. (1980). Essays in law and policy. Ann Arbor: University of Michigan Press.

Katzev, R., & Johnson, T. (1984). Journal of Applied Psychology , 14, 12-27

Katzev, R., & Pardini, A. (1988). Journal of Environmental Systems , 17, pp. 93-113.

Keinan , G. (1987). Journal of personality and Social Psychology , 52, 639-644.

Kelman, H. C., & Hamilton, V. L. (1989). Crimes of obedience . New Haven, CT: Yale University Press.

Kenrick, D. T., Gutierrez, S. E., & Goldberg, L. L. (1989). Journal of Experimental Social Psychology , 25, 159-167.

Kenrick, D. T., & Keefe, R. C. (1992). Brain and Behavioral Sciences , 15, 75-133.

Kerr, N. L., & MacCoun, R. J. (1985). Journal of Personality and Social Psychology , 48, 349-363.

Ketelaar, T. (1995, June). Emotions as mental representations of gains and losses: Translating prospect theory into positive and negative affect, Paper presented at the meeting of the American Psychological Society, New York, N. Y.

Kissinger, h. (1982). Years of upheaval. Boston: Little, Brown

Knishinsky, A. (1982). The effects of scarcity of material and exclusivity of information on industrial buyer perceived risk in provoking a purchase decision .

Unblished doctoral dissertation, Arizona State University, Tempe.

Knouse, S. B. (1983). *Personal Psychology* , 36, 331-341

Knox, R. E., & Inkster, J. A. (1968). *Journal of Personality and Social Psychology*, 8, 319-323.

Kraut, R. E. (1973). *Journal of Experimental Social Psychology* , 9, 551-562.

Kruglanski, A. E., & Freund, T. (1983). *Journal of Experimental Social Psychology* , 19, 448-468.

Kulka, R. A., & Kessler, J. R. (1978). *Journal of Applied Social Psychology* , 4, 336-381.

Kunz, P. R., & Woolcott, M. (1976). *Social Science research* , 5, 269-278.

Kurtzburg, R. L., Safar, H., & Cavior, N. (1968). *Proceedings of the 76th Annual Convention of the American Psychological Association*, 3, 649-650.

Lack, D. (1943). *The life of the robin*. London: Cambridge University Press.

Langer, E., Blank, A., & Chanowitz, B. (1978). *Journal of Personality and Social Psychology* , 36, 635-642.

Latane, B., & Darley, J. M. (1968a). *Journal of Personality and Social Psychology* , 10, 215-221.

Latane, B., & Darley, J. M. (1968b). *The unresponsive bystander: Why doesn't he help?* New York: Appleton-Century- Crofts.

Latane, B., & Nida, S. (1981). *Psychological Bulletin*, 89, 308-324.

Latane, B., & Rodin, J. (1969). *Journal of Experimental Social Psychology* , 5, 189-202

Laughlin, P. R. (1980). In M. Fishbein (Eds), *Progress in social psychology* . Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Leakey, R., & Lewin, R. (1978). *People of the lake* . New York: Anchor Press/Doubleday.

Lefkowitz, M., Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1955). *Journal of Abnormal and Social Psychology* , 51, 704-706.

Leippe, M. R., & Elkin, R. A. (1987). *Journal of Personality and Social Psychology* , 52, 269-278.

Lepper, M, R., & Greene, D. (Eds). (1978). *The hidden*

costs of reward . Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Levine, L. E. (1983). *Developmental Psychology* , 19, 544-549.

Lewis, M., & Brooks-Gunn, J. (1979). *Social cognition and the acquisition of self*. New York: Plenum.

Liebert, R., & Baron, R. A. (1972). *Developmental Psychology* , 6, 469-475.

Lloyd, J. E. (1965). Aggressive mimicry in *Photuris*: Firefly femme fatales. *Science*, 149, 653-654.

Locke, K. S., & Horowitz, L. M. (1990). *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 823-831.

Lott, A. J., & Lott, B. E. (1965). *Psychological Bulletin* , 64, 259-309.

Lynn, M. (1989). *Journal of Economic Psychology* , 10, 257-274.

Lynn, M., & McCall, M. (1998). *Beyond gratitude and gratuity*. Unbluslshed manuscript, Cornell University, School of Hotel Administration, Ithaca, NY.

Lynn, M., & Shurgot, B. A. (1984), *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10, 349-407.

Lytton, J. (1979). *Canadian Journal of Behavioral Science* , 9, 242-251.

Mack, D., & Rainey, D. (1990). *Journal of social Behavior and Personality*, 5, 399-407.

Mackenzie, B. (1974, June 22). *Tv Guide*.

Mackworth, N. H. (1965). *Psychonomic Science* , 3, 67-68.

Macrae, N. (1972, January 22). *The Economist*.

Magruder, J. S. (1974). *An American life: One man's road to Watergate* . New York: Atheneum.

Mahler, M. S., Pine, F., & Bergman, A. (1975). *The Psiychological birth of the infant*. New York: basic Books.

Major, B., Carrington, P. I., & Carnevale, P. J. D. (1984). *Personality and Social Psychology Bulletin*, 10, 43-50.

Manis, M., Cornell, S. D., & Moore, J. C. (1974). *Journal of Personality and Social Psychology* , 30, 81-94.

Markus, H., & Kitayama, S. (1991). *Psychological Bulletin* , 98, 224-253.

Maruyama, G., Miller, N., & Holtz, R. (1986). *Journal of Personality and Social Psychology* , 51, 730-741.

Mauro, R. (1984). *Journal of Applied Social Psychology* , 14, 42-56.

Mauss, M. (1954). *The gift*. (I. G. Cunnison, Trans.) London: Cohen and West.

Mazis, M. B. (1975). *Personality and Social Psychology* , 31, 654-666.

Mazis, M. B., Settle, R. B., & Leslie, D. C. (1973), *Journal of Marketing Research* , 10, 390-395.

McCall, M., & Belmont, H. J. (1996). *Journal of Applied Psychology* , 81, 609-613.

McCombs, M., & Zhu, J. (1995). *Public opinion Quaterly* , 59, 495-525.

McGuinnies, E., & Ward, C. D., (1980). *Personality and Social Psychology Bulletin*, 6, 467-472.

Meeus, W. H. J., & Raaijmakers, Q. A. W. (1986). *European Journal of Social Psychology* , 16, 311-324.

Melamed, B. F., Yurcheson, E., Fleece, L., Hutcherson, S., & Hawes, R. (1978). *Journal of Consulting and Clinical Psychology* , 46, 1357-1374.

Meyerwitz, B. E., & Chaiken, S. (1987). *Journal of Personality and Social Psychology* , 52, 500-510.

Milgram, S. (1963). *Journal of Abnormal and Social Psychology* , 67, 371-378.

Milgram, S. (1970). *Science*, 13, 1461-1468.

Milgram, S. (1974). *Obedience to authority*. New York: Harper & Row.

Milgram, S., Bickman, L., & Berkowitz, O. (1969). *Journal of Personality and Social Psychology* , 13, 79-82.

Milgram, S., & Sabini J. (1975). *On maintaining norms: A field experiment in the subway*. Unpublished manuscript, City University of New York.

Miller, A. G., Collins, B. E., Brief, D. E. (Eds) (1995). *Journal of Social Issues* , 51 (3).

Miller, N., Campbell, D. T., Twedt, H., & O'Connell, E. J. (1966). *Journal of Personality and Social Psychology* , 3, 3-12.

Miller, R. L., Seligman, C., Clark, N. T., & Bush, M.

(1976). *Canadian Journal of behavioral Science* , 8, 401-409.

Mills, J., & Clark, M. S. (1982). *Review of Personality and Social psychology* (vol3). Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Mita, T. H., Dermer, M., & Knight, J. (1977). *Journal of Personality and Social Psychology* , 35, 597-601.

Moriarty, T. (1975). *Journal of Personality and Social Psychology* , 31, 370-376.

Morrow, L. (1991, September 2). *Time*, p. 20.

Murphy, S. T., & Zajong, R. B. (1993). *Journal of Personality and Social Psychology* , 64, 723-739.

Murray, D. A., Leupker, R. V., Johnson, C. A., & Mittlemark, M. B. (1984). *Journal of Applied Social Psychology* , 14, 274-288.

Newcomb, T. (1953). *Psychological Review* , 60, 393-404.

News, (1988). *Stanford Business School Magazine*, 56, 3.

Nosanchuk, T. A., & Lighstone, J. (1974). *Journal of Personality and Social Psychology* , 29, 153-156.

O'Conner, R. D. (1972) *Journal of Abnormal Psychology* , 79, 327-334.

O'Leary, S. G. (1995). *Current Directions in Psychological Science* , 4, 11-13.

Olson, J. C. (1977). *Consumer and industrial buying behavior* . New York: North-Holland.

Oskamp, S., & Schultz, P. W. (1998). *Applied Social Psychology* . Englewood Cliffs, NJ: Parentice-Hall.

Overload of advice likely misled FBI (1993, October 8). *Arizona Republic*, p. A13.

Packard, V. (1957) *The hidden persuaders* . New York: D. McKay Co.

Paese, P. W., & Gilin, D. A. (2000). *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 75-90.

Pallak, M. S., Cook, D. A., & Sullivan, J. J. (1980). *Applied Social Psychology Annual* , 1, 235-253.

Pardini, A., & Katzev, R. (1983-1984). *Journal of Enviromental Systems* , 13, 245-254.

Paulhus, D. L., Martin, C. L., & Murphy, G. K. (1992) *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, 325-330.

Peiponem, V. A. (1960). *Ornis Fennica*, 37, 69-83.

Peters, D. P., & Ceci, S. J. (1982). The Behavioral and Brain Sciences , 5, 187-195.

Petty, R. E., & Cacioppo, J. T., & Goldman, R. (1981). *Journal of Personality and Social Psychology* , 41, 847-855.

Petty, R. E., & Wegener, D. T. (1999). Dual-process theories in social psychology (pp. 41-72). New York: National Interfraternity Conference.

Phillips, D. P. (1974). *American Sociological Review* , 39, 340-354.

Phillips, D. P. (1979). *American Journal of Sociology* , 84, 1150-1174.

Phillips, D. P. (1980). *Social Forces* , 58, 1001-1024.

Phillips, D. P. (1983). *American Sociological Review* , 48, 560-568.

Phillips, D. P., & Cartensen, L. L. (1986). *The New England Journal of Medicine* , 315, 685-689.

Phillips, D. P., & Cartensen, L. L. (1988). *Suicide and Life-Threatening Behavior* , 18, 100-114.

Quote without comment. (1975, January). *Consumer Reports* , p. 62.

Rao, A. R., & Monroe, K. B. (1989). *Journal of Marketing Research* , 26, 351-357.

Razran, G. H. S. (1938). *Psychological Bulletin*, 35, 693.

Razran, G. H. S. (1940). *Psychological Bulletin*, 37, 481.

Regan, D. T., & Kilduff, M. (1988). *Political Psychology* , 9, 101-107.

Regan, R. T. (1971). *Journal of Experimental Social Psychology* , 7, 627-639.

Ridley, M. (1997). *The origin of virtue: Human instincts and the evolution of cooperation*. London: Penguin Books.

Riley, D., & Eckenrode, J. (1986). *Journal of personality and Social Psychology* , 51, 770-778.

Ritts, V., Patterson, M. L., & Tubbs, M. E. (1992). *Review of Educational Research* , 62, 413-426.

Rogers, M., Hennigan, K., Bowman, C., & Millerm, N. (1984). *Groups in contact: The psychology of*

desegregation . New York: Academic Press..

Rosen, S., & Tesser, A. (1970). *Sociometry* , 33, 253-263.

Rosenfield, D., & Stephan, W. G. (1981). *Developmental social psychology* . New York: Oxford University Press.

Rosenfeld, P., Kennedy, J. G., & Giacalone, R. A. (1986). *Journal of Social Psychology*, 126, 663-665.

Rosenthal, A. M. (1964). *Thirty-eight witnesses* . New York: Mc Graw-Hill.

Ross, A. S. (1971). *Journal of Personality and Social Psychology* , 19, 306-310.

Ross, C. (1979, February 12). *Rejected*. New West, pp. 39-43.

Rothman, A. J., Martino, S. C., Bedell, B. T., Detweiler, J. B., & Salovey, P. (1999). *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 1355-1369.

Rothman, A. J., & Salovey, P.. (1997). *Psychological Bulletin*, 121, 3-19.

Ruback, B. R., & Juieng, D. (1997). *Journal of Applied Social Psychology* , 27, 821-834.

Rubinstein, s. (1985, January 30). *Journal of consumer research* , 4, 148-155.

Schein, E. (1956). *Psychiatry*, 19. 149-172.

Schindler, R. M. (1998). *Journal of Consumer Psychology* , 7, 371-392.

Schlenker, B. R., Dlugolecki, D. W., & Doherty, K. (1994). *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20, 20-33.

Schmidtke, A., & Hafner, H. (1988). *Psychological Medicine*, 18, 665-679.

Schultz, P. W. (1999). *Basic and Applied Social Psychology* , 21, 25-36.

Schwartz, N. (1984). *European journal of Social Psychology* , 14, 405-419.

Segal, H. A. (1954). *American Journal of Psychiatry* , III, 358-363.

Settle, R. B., & Gordon, L. L. (1974). *Journal of Marketing research* , 11, 181-185.

Shappell, L. (1995, April 2). *The Arizona Republic*, p.

C11.

Sheldon, K. M., Ryan, R. M., Rawsthorne, L. J., & Ilardi, B. (1997). *Journal of Personality and Social Psychology* , 73, 1380-1393.

Shepperd, J. A., & Strathman, A. J. (1989). *Personality and Social Psychology Bulletin*, 15, 617-627.

Sherif, M., Harvey, O. J., White, B. J., Hood, W. R., & Sherif, C. W. (1961). *Intergroup conflict and cooperation: The Robbers' Cave experiment*. Norman, OK: University of Oklahoma Institute of Intergroup Relations.

Sherman, S. J. (1980). *Journal of Personality and Social Psychology* , 39, 211-221.

Slavin, R. E. (1983) *Psychological Bulletin*, 94, 429-445.

Smith, G. H., & Engel, R. (1968). *Proceedings of the 76th Annual Convention of the American Psychological Association*, 3, 681-682.

Smith, R. E. & Hunt, S. D. (1978). *Journal of Consumer Research* , 5, 149-158.

Smyth, M. M., & Fuller, R. G. C. (1972). *Psychological Reports* , 30, 132-134.

Spangenberg, E. R., & Greenwald, A. G. (2001). *The practice of social influence in multiple cultures*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Staff. (1993). *Aviation Week and Space Technology* , 138 (25), 17.

Stanne, M. B., Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1999). *Psychological Bulletin*, 125, 133-154.

Stelfox, H. T., Chua, G., O'Rourke, K., & Detsky, A. S. (1998). *Jornal of Medicine*, 333, 101-106.

Stephan, W. G. (1978). Board of Education. *Psychological Bulletin*, 85, 217-238.

Stewart, J. E., II. (1980) *Journal of Applied Social Psychology* , 10, 348-361.

Stogdill, R. (1948). *Journal of Psychology* , 25, 35-71.

Styron, W. (1977). *New York Review of Books* , 24, 3-4.

Suedfeld, P., Bochner, S., & Matas, C. (1971). *Journal of Applied Social Psychology* , 1, 278-283.

Swap, W. C. (1977). *Personality and social Psychology Bulletin*, 3, 248-251.

Tajfel, J. (1981). Human groups and social categories. London: Cambridge University Press.

Taylor, R. (1978). *Sociological Review* , 26, 573-611.

Tedeschi, J. T., Schenker, B. R., & Bonoma, T. V. (1971). *American Psychologist* , 26, 685-695.

Teger, A. I. (1980). Too much invested to quit . Elmsford, NY: Pergamon.

Tesser, A., Campbell, J., & Mickler, S. (1983). *European Journal of Social Psychology* , 13, 217-233.

Thompson, L. (1990). *Journal of Personality and Social Psychology* , 59, 82-90.

Tiger, L., & Fox, R. (1989). The imperial animal. New York: Holt.

Toufexis, a. (1993, June 28). *Time*, p. 41.

Triandis, H. C. (1995). Individualism and collectivism . Boulder, CO: Westview Press.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). *Science*, 185, 1124-1131.

Tversky, A., & Kahneman D. (1981). *Science*, 211, 453-458.

Vallacher, R. R., & Wegner, D. M. (1985). A theory of action . Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Walker, M. G. (1967). Organizational type, rites of incorporation, and group solidarity: A study of fraternity hell week . Unpublished doctoral dissertation, University of Washington, Seattle

Warnick, D. H., & Sanders, G. S. (1980). *Journal of Applied Social Psychology* , 10, 249-259.

Warriner, K., Goyder, J., Gjertsen, H., Horner, P., & McSpurren, K. (1996). *Public Opinion Quaterly* , 60, 542-562.

Watson, T. J., Jr. (1990). Father, son, & Co . New York: Bantam Books.

Webster, D. W., Richter, L., & Kruglanski, A. W. (1996). *Journal of Experimental Social Psychology* , 32, 181-195.

West, S.. G. (1975). *Journal of Applied Psychology* , 60, 656-658.

White, M. (1997, July 12). *Arizona Republic*, pp. E1. E9.

Whiting, J. W. M. Kluckholm, R., & Anthony A. (1958).

Readings in social psychology . New York: Henry Holt and Co.

Whitney, R. A. Hubin, T., & Murphy, J. D. (1965). The new psychology of persuasion and motivation in selling . Englewood Cliffs, NY: Parentice-Hall.

Wicklund, R. A., & Brehm, J. C. (1974) cited in Wicklund, R. A. Freedom and reactance . Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Wilson, D. K., Kaplan, R. M., & Schneiderman, L. J. (1987). Social Behaviour , 2, 51-59.

Wilson, D. K., Purdon, S. E., & Wallston, K. A. (1988). Health Education Research , 3, 161-171.

Wilson, P. R. (1968). Journal of Social Psychology , 74, 97-102.

Wilson, T. D., Dunn, D. S., Kraft, D., & Lisle, D. J. (1989). Advances in experimental social psychology (Vol. 22). San Diego, CA: Academic Press.

Wolf, S., & Montgomery, D. A. (1977). Journal of Applied Social Psychology , 7, 205-219.

Woodside, A. G., & Davenport, J. W. (1974). Journal of Marketing Research , 11, 198-202.

Wooten, D. B., & Reed, A. (1998). Journal of Consumer Research , 7, 79-99.

Worchel, S. (1979). In W. Austin & S. Worchel (Eds). The social Psychology of intergroup relations. Monterey, CA: Brooks/Cole.

Worchel, S., & Arnold, S. E. (1973). Journal of Experimental Social Psychology , 9, 365-377.

Worchel, S., & Arnold, S. E., & Baker, M. (1975). Journal of Applied Social Psychology , 5, 222-239.

Worchel, S., Lee, J., & Adewole, A. (1975). Journal of Personality and social Psychology , 32, 906-914.

Wright, S. C., Aron, A., McLaughlin-Volpe, T., & Ropp, S. A. (1997). Journal of Personality and Social Psychology , 73, 73-90.

Young, F. W. (1965). Initiation ceremonies . New York: Bobbs-Merrill.

Zajong, R. B. (1968). Journal of Personality and Social Psychology Monographs, 9 , (2, Part 2)

Zajonc, R. B., Markus, H., & Wilson, W. R. (1974). Journal of Experimental Social Psychology , 10, 248-263.

Zellinger, D. A., Fromkin, H. L., Speller, D. E., & Kohn, C. A. (1974). A commodity theory analysis of the effects of age restrictions on pornographic materials. (paper No. 440). Lafayette, IN: Purdue University, Institute for Research in the Behavioral, Economic and Management Sciences.

Zimmerman, J. J. (1983). Proceedings of the Division of Consumer Psychology , American Psychological Association Convention, Anaheim, CA.